

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

YEDA PEREIRA CHIPON

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
MARKETING: A INTER-RELAÇÃO DA CORPORAÇÃO COM AS UNIDADES
ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS**

Curitiba

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

YEDA PEREIRA CHIPON

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
MARKETING: A INTER-RELAÇÃO DA CORPORAÇÃO COM AS UNIDADES
ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

Curitiba
2013

Este trabalho é o marco de ser um momento único. Já foi um sonho, seguiu por muitos momentos de dúvidas, mas agora é concreto e, acima de tudo, **REALIZADO.**

AGRADECIMENTOS

À memória de meus pais, que passaram as maiores lições de vida enquanto estiveram presentes.

Ao meu marido, que soube acompanhar estas idas e vindas sempre apoiando, mesmo que em silêncio.

Aos amigos e familiares que incentivaram e torceram. Especialmente à Carol Klas, pela ajuda nos momentos mais difíceis, com sua objetividade e sinceridade a toda prova.

Aos colegas de mestrado, que merecem muito sucesso na nova etapa conquistada.

Às empresas que apoiaram as pesquisas, especialmente a que foi objeto deste estudo, aos seus gestores que compartilharam experiências e opiniões de grande valia.

Aos professores que encontrei nesta jornada, grandes profissionais que merecem todo o reconhecimento e agradecimento.

E à orientadora, sempre presente, Dra. Ana Maria Machado Toaldo, pela paciência em conduzir este trabalho e me apoiar sempre, mesmo nas horas críticas.

E a Deus, acima de tudo.

Resumo

O presente estudo apresenta uma pesquisa que enfoca o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing na inter-relação entre a estratégia corporativa e as unidades estratégicas de negócios (UENs), como ambos os processos acontecem e se relacionam dentro da corporação. A pesquisa feita tem como base um estudo de caso numa corporação que recentemente passou por um processo de reposicionamento e é composta por diversas UENs. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com gerentes e diretores envolvidos no processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, bem como da estratégia na UEN. Na revisão da bibliografia, foram contemplados 4 modelos que tratam do processo de formulação e implementação de estratégias, sendo a pesquisa estruturada na convergência destes modelos sob a ótica de Hrebiniak (2006). Concluiu-se que a cultura corporativa, a facilidade de comunicação e relacionamento entre áreas favorecem o desempenho da implementação, tendo especialmente o comprometimento do gestor um forte impacto nos resultados, já que sua capacidade de integrar e fornecer *feedback* durante o processo de implementação traz ganhos substanciais ao processo.

Palavras-chaves: estratégia, processos, corporação, unidade estratégia de negócios, marketing.

Abstract

This study presents a research that focuses on the process of formulating and implementing marketing strategies in the inter-relationship between corporate strategy and strategic business units (SBUs), as both processes occur and interact within the corporation. The survey is based on a case study of a corporation that has recently undergone a process of repositioning and comprises various SBUs. Data collection was conducted through interviews with managers and directors involved in the formulation and implementation of corporate strategy, and the strategy in UEN. In reviewing the literature, were awarded 4 models that deal with the process of formulation and implementation of strategies, and structured research in the convergence of these models from the perspective of Hrebiniak (2006). It was concluded that the corporate culture, the ease of communication and relationship between areas favor the implementation performance, particularly the involvement of the manager a strong impact on the results, since its ability to integrate and provide feedback during the implementation process brings gains substantial process.

Keywords: strategy, processes, corporation, business unit strategy, marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon <i>et al.</i> (1999)	22
Figura 2 - Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999).....	23
Figura 3 - Quadro conceitual da estratégia de marketing, planejamento/ implementação do processo em pequenas e médias empresas de Sashittall e Jawassala (2001).....	26
Figura 4 - Executando a estratégia: principais decisões e ações de Hrebiniak (2006)...	34
Quadro 1 - Funções por cargo e UEN de cada entrevistado	46
Figura 5 - Premissa inicial para o entendimento da cultura da corporação	56
Figura 6 - Como a corporação quer ser vista pela comunidade	57
Figura 7 - Missão da corporação	57
Figura 8 - Proposta de servir.....	61
Figura 9 - Apresentação dos pilares estratégicos da rádio A.....	65
Figura 10 - Apresentação dos pilares estratégicos da rádio B	66
Figura 11 - Estratégias de marketing de jornais	68
Figura 12 - Quadro com organograma dos principais executivos	74
Figura 13 - Principais reuniões de discussão e compartilhamento	77
Figura 14 - Macroprocessos detalhados pela UEN RD	81
Figura 15 - Metas e Indicadores baseados nos pilares da UEN JN	83
Figura 16 - Metas e Indicadores baseados nos pilares da UEN TV	84
Figura 17 - Metas e Indicadores baseados nos pilares do marketing corporativo	85
Figura 18 - Metas e Indicadores para serem preenchidos pelos colaboradores.....	86
Figura 19 - Modelo de instrumento de controle da UEN JN para ação comercial	89
Figura 20 - Controle diário financeiro da equipe comercial da UEN JN	90
Quadro 2 – Resumo dos principais resultados encontrados na pesquisa	96

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Score Card
JN	Jornal
MCI	Metas crucialmente importantes
PPR	Plano de participação nos resultados
RD	Rádio
TV	Televisão
UEN	Unidade estratégica de negócio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	04
1.2 Objetivos da Pesquisa	04
1.2.1 Objetivo geral	04
1.2.2 Objetivos específicos	05
1.3 Justificativa do Estudo	05
1.3.1 Justificativa teórica	05
1.3.2 Justificativa prática	07
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 09
2.1 Estratégia de Marketing	09
2.2 Processo de Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing	18
2.2.1 Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)	20
2.2.2 Modelo das dimensões do compromisso por Noble e Mokwa (1999)	23
2.2.3 Modelo conceitual do processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing por Sashittall e Jassawalla (2001)	25
2.3 Inter-relação entre Corporação e Unidades Estratégicas de Negócios	29
2.3.1 Modelo de execução de estratégia por Hrebiniak (2006)	33
 3 METODOLOGIA	 41
3.1 Especificação do problema de pesquisa	41
3.2 Questões de pesquisa	41
3.3 Apresentação e definição das variáveis	41
3.4 Delimitação e design da pesquisa	43
3.5 Escolha do caso de pesquisa	44
3.6 Coleta de dados	45
 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	 49
4.1 Apresentando a corporação	49
4.2 Definição da Estratégia corporativa adotada	50
4.3 Análise da integração corporativa	54
4.4 Estratégia de negócios e objetivos de curto prazo	60
4.4.1 Comprometimento através da missão, visão e valores	60
4.4.2 Formação dos pilares estratégicos na UEN	61
4.5 Integração da estrutura empresarial	69
4.5.1 Integração entre UEN e demais áreas	69
4.5.2 A integração dentro do organograma	72
4.6 Reuniões e discussões – etapas do processo	74
4.7 Incentivos e controles	81
4.7.1 Modelos de incentivos e controles gerais	82
4.7.2 Modelos de incentivos e controles por UEN	88
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 93
5.1 Reflexões sobre os resultados obtidos	95

5.2 Contribuições acadêmicas	97
5.3 Contribuições gerenciais.....	99
5.4 Limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÊNDICE.....	106

1. INTRODUÇÃO

O foco do planejamento estratégico é a estratégia. Planeja-se para construir e, após, implementar uma estratégia de marketing que contribua para resultados positivos da corporação. Para Noble e Mokwa (1999), há um grande contraste nos estudos sobre a formulação das estratégias, porém pouca atenção é dada à implementação e à atualização da estratégia como um todo, mesmo sendo os gestores de marketing, dentro da corporação, peças importantes como facilitadores da implementação da estratégia. Muitos estudos baseiam-se em entender o conteúdo racional da formulação da estratégia, passando pelo contexto e terminando em descrever modelos com fluxos de trabalho lógicos e determinados por passos a serem seguidos. Porém há ainda necessidade de maior descrição do que acontece nas decisões dentro do processo de formulação e implementação do processo estratégico de marketing pelos gestores em seus domínios (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2002). Entender o processo da formulação e implementação da estratégia de marketing, como ela ocorre em uma corporação composta de várias unidades estratégicas de negócios e seus vários gestores imbuídos de planos e objetivos variados requer maior aprofundamento, procurando entender como a inter-relação ocorre na rotina de trabalho destes atores. Isso se justifica pela importância da estratégia de marketing, uma vez que ela envolve a criação de atividades e a tomada de decisões que vão gerar e manter a vantagem competitiva da corporação (DAY, 1990; VARADARAJAN, 2010).

Nesse sentido, colocando em pauta o assunto de marketing enquanto influenciador da tomada de decisão que repercute na empresa como um todo, Webster (1992) traça a fronteira onde marketing deve se expandir dentro e para fora da organização, estabelecendo relacionamentos e alianças que vão de encontro com a estratégia corporativa, tendo em vista que tais fronteiras são cada vez mais tênues, já que as redes de relacionamento têm se expandido cada vez mais e dentro das organizações a troca de informações e as decisões têm sido cada vez mais compartilhadas. A partir desta visão de influência do marketing, Webster (1992) leva em conta três níveis de estratégia distintos: corporativo, unidade estratégica de negócios e funcional ou operacional. Esta visão leva a entender que o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócio (UENs) mantém estreito vínculo com a visão da corporação e entremeia as funções de cada unidade estratégica de negócio (UEN) no seu dia a dia.

Menon *et al.* (1999), levantaram em seu estudo a necessidade de estabelecer um modelo para o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, pois na literatura havia esta lacuna a ser preenchida. Segundo os autores, a formação da estratégia de marketing abrange antecedentes, processo e resultados. Dentro do tema processo, Menon *et al.* (1999) concluem que não há separação entre formulação e implementação da estratégia, sendo que ambas acontecem simultaneamente, compondo um modelo em que o processo da estratégia envolve sete elementos fundamentais para a consequente definição estratégica: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e capacidades de marketing, integração funcional, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia

O domínio da estratégia de marketing é visto como uma questão abrangente dentro da organização e seus pontos de contato, através de duas situações básicas, segundo Varadarajan (2010) são: (1) o comportamento das organizações no mercado e suas interações necessárias para a criação de valor nas trocas com consumidores e (2) o gerenciamento geral da área e suas questões limítrofes com as demais funções na organização. De uma maneira geral, a integração é crucial e necessária dentro das visões de ambiente e consumidor com os demais objetivos da organização. Por isso, é importante entender o funcionamento de várias áreas dentro da organização, seu processo de definição do planejamento e tomada de decisão. Assim, o gestor de marketing pode se colocar como um agente influenciador e sistematizador de processo, e que por sua vez precisa interagir em diversas situações interpretando papéis distintos. Não existe um modelo único deste papel, sendo que muitas interfaces são percebidas durante os processos de trabalho, dependendo da extensão da integração entre áreas e complexidade das funções dentro das organizações.

As estratégias corporativas e de marketing devem estar de acordo entre si, complementando-se e suportando-se mutuamente, de forma a funcionar juntas, não podendo haver nenhum tipo de conflito. Conseguir essa integração ou consistência traz implicações positivas para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo quanto em nível de negócios (HREBINIAK, 2006). Para Sashittall e Jassawalla (2001), o modelo do gerenciamento diário do plano de marketing e sua interatividade com as demais áreas faz com que haja uma grande diferença de resultados obtidos tendo em vista os comportamentos adotados por diferentes gestores.

Já Palmer e Simmons (2010) e Fredrickson (1985) compartilham a opinião de que o tema ‘domínio de marketing’ nos demais níveis da organização é um ponto fundamental e relevante das ações a serem implantadas como processo estratégico. Varadarajan e

Jayachandran (1999) e Webster (1992) afirmam que no nível corporativo o problema estratégico é definir qual negócio a empresa assumirá e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa. Já no nível da unidade estratégica de negócio (UEN), a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela corporação (definido no nível corporativo). Para Webster (1992), a estratégia de marketing no nível corporativo passa por analisar as necessidades do consumidor e as competências principais da corporação perante o mercado, assegurando seu diferencial competitivo, ser o grande promotor da orientação para o consumidor, olhar a empresa e seus produtos ou serviços sob este ponto de vista para melhor contribuir nas decisões gerenciais e ainda desenvolver a proposta de valor da corporação para repassá-la ao mercado. Ainda para o autor, já na unidade estratégia de negócio (UEN) o marketing desempenha um papel com outra função: a questão chave é *como* competir no mercado escolhido. A partir deste escopo, a estratégia é definida por gestores em suas respectivas unidades, e mais detalhadas a partir de definições para quais mercados atender, perfis de clientes, produtos e segmentos.

Como um processo estratégico envolve várias etapas de trabalhos interligadas dentro da organização, é fundamental que haja uma estruturação destas etapas, evoluindo em bases para compor o contexto geral. No marketing, alguns pontos que geram muita discussão são as questões divergentes de visão estratégica e operacional, que carecem de melhor definição entre si para aprimorar as atividades da área e tornar mais claros os instrumentos de medição de resultados. De maneira geral, a extensão dos processos depende da integração de planejamento de diversas áreas através de atividades dentro da organização (JOHN e MARTIN, 1984).

Como diversos outros tipos de processos, o plano estratégico de marketing precisa ser entendido como um modelo de trabalho organizado e desenvolvido com a abrangência necessária para o apoio das tomadas de decisão da corporação. Assim, este trabalho busca entender a relação do plano estratégico de marketing na corporação e sua relação com as unidades estratégicas de negócio (UENs) envolvidas no processo, através da análise da bibliografia existente e do processo de conhecimento obtido em pesquisa em uma corporação com suas várias unidades estratégicas de negócios (UENs).

Tendo em vista que trabalhos anteriores estudam processo da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999; SASHITTALL e JASSAWALLA, 2001; TOALDO E LUCE, 2006) e não a relação entre o nível corporativo e o das unidades estratégicas de negócio (UENs) no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, a intenção desta pesquisa é buscar a compreensão do seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a inter-

relação da corporação com a unidade estratégica de negócio no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing?

Entender como ocorre o processo de formulação da estratégia e como sua implementação é conduzida pela liderança das unidades estratégicas de negócios (UENs) ajuda a traduzir os desafios da corporação para encontrar os melhores meios de chegar ao resultado pretendido. As estratégias de marketing são definidas em um determinado momento, por um grupo de pessoas, com determinadas informações, objetivos e critérios. A partir do momento da implementação, mais atores passam a atuar, trazendo para o dia a dia da corporação suas necessidades, características, metas e perspectivas que influenciam no caminho seguido para alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos. A maneira como o marketing se relaciona com os outros níveis organizacionais, em especial com o corporativo, durante o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing tem sido pouco estudado no contexto acadêmico. A maior atenção é dada ao processo em si. Esta lacuna abre um grande campo de estudo, o qual esta pesquisa busca poder contribuir.

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

Considerando o contexto exposto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

Como ocorre a inter-relação da corporação com as unidades estratégicas de negócios no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing?

1.2. Objetivos da Pesquisa

Com base no problema identificado, apresentam-se os objetivos, divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Entender a inter-relação da corporação com as unidades estratégicas de negócios no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Definir os elementos integrantes do processo de formulação e implementação de estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios
- b) Entender o papel da corporação no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios
- c) Conhecer o desenvolvimento do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios

1.3. Justificativas do Estudo

Com base no problema identificado, apresentam-se as justificativas teóricas e práticas desse estudo.

1.3.1 Justificativa teórica

Segundo Menon *et al.* (1999), é necessário sempre formular e implementar a estratégia ao mesmo tempo, tendo em vista o ambiente sempre em movimento. Embora, segundo estes autores, os pesquisadores tradicionalmente não incluam as dinâmicas organizacionais e individuais no contexto da estratégia, pois apenas estudam o conteúdo da estratégia e as definições para se chegar a uma alternativa, parando o estudo nesta fase. Sashittall e Jassawalla (2001) afirmam que os processos de formulação e implementação interagem e esta interação molda o comportamento interno e afeta os resultados. Para a execução da estratégia de forma eficaz, os gerentes devem tomar decisões e desenvolver métodos ou processos de

forma a alcançar a integração necessária das unidades estruturais (HREBINIAK, 2006). É importante que a corporação crie equilíbrio entre centralização e descentralização.

Para Sashittall e Jassawalla (2001), o modelo do gerenciamento diário do processo de marketing e sua interatividade com as demais áreas faz com que haja uma grande diferença de resultados obtidos tendo em vista os comportamentos adotados por diferentes gestores. Sashittall (1996), Palmer e Simmons (2010), Fredrickson (1985) especificam a questão da relação do marketing nos demais níveis da organização como ponto fundamental da relevância das ações a serem implantadas como processo de planejamento estratégico, tendo como relevância significativa o fato do marketing expandir seu domínio como forma de compartilhar conhecimento e estratégia. Varadarajan e Jayachandran (1999) e Webster (1992) afirmam que no nível corporativo o problema estratégico é definir qual negócio a empresa assumirá e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa. Já no nível da unidade estratégica de negócio (UEN), a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela corporação, já a estratégia de marketing define como será.

Dentro da corporação, todas as áreas devem estar cientes de sua condição participativa no processo e orientação do processo estratégico, mostrando que o processo de escolhas de alternativas passa pela forma como a corporação se orienta internamente no sentido de alinhar comportamentos individuais em prol do melhor resultado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Para Webster (1992), o marketing opera em três níveis dentro da corporação, sendo estes os mesmos que representam os três níveis da estratégia (cultura, estratégia e tática), e todos variam de acordo com o nível da estratégia e a própria hierarquia do processo de implantação.

Vários autores estudam os elementos para construir e implementar uma estratégia de marketing: Menon *et al.* (1999), por exemplo, enfocam a integração e comunicação entre os setores de uma forma geral em toda a organização, da mesma forma Sashittall e Jassawalla (2001) tratam da integração entre planejadores e implementadores, mas nenhum deles tratam de como as decisões da corporação influenciam nas unidades estratégicas de negócios. Por conta desta visão, este trabalho agrega valor ao lançar um olhar mais detalhado sobre o processo que ocorre dentro da corporação e que envolve todas as unidades estratégicas de negócios e o processo estratégico de marketing dentro de cada uma delas, como suas ações influenciam a corporação, como suas definições são conduzidas internamente e quais resultados são obtidos neste processo de trabalho em conjunto, porém com vários sub-processos atuantes na rotina da tomada de decisão.

O objetivo deste estudo é obter informações a respeito das inter-relações funcionais que ocorrem antes e durante a formulação e implementação de estratégias de marketing, uma vez que este fator determina o melhor caminho para a obtenção do resultado estipulado no plano estratégico da corporação, pois há necessário espaço a ser preenchido por estudos sobre o processo de marketing nas unidades estratégicas de negócios. Entender quais os pontos de apoio e as possíveis diferenças de conduta dos gestores neste processo, tanto na corporação como nas unidades estratégicas de negócios (UENs), vai ajudar a estabelecer um novo conhecimento a respeito da formulação e implementação de estratégias de marketing e suas inter-relações.

1.3.2 Justificativa prática

Do ponto de vista de corporação de médio ou grande porte, o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing passa por escalões da corporação tais como alta direção e média gerência que têm uma importante influência na formulação e implementação da estratégia. A forma como acontece a formulação do plano estratégico e a implementação da estratégia é um entendimento muito importante dentro da corporação, pois a complexidade envolvida passa pelo conhecimento e recursos internos que motivam o bom resultado. Muito embora um pré-requisito para o sucesso do processo da estratégia seja de que todos os níveis, desde alta direção, média gerência e funções operacionais, estejam envolvidos num contínuo processo de avaliação do ambiente competitivo (RAES; HEIJLTJES; GLUNK; ROE, 2011) e que suas informações sejam usadas para os procedimentos na decisão de se manter a estratégia vigente ou adaptar-se a uma mudança necessária, é crucial que haja um alinhamento constante entre suas atividades, para que a implementação vá de encontro aos resultados esperados. Como cita Hrebiniak (2006), é necessário que os gestores entendam o que faz a estratégia funcionar, não apenas usar sua intuição ou personalidade no desempenho de suas tarefas. Para o autor, a execução do plano estratégico dentro dos níveis da corporação é um desafio maior ainda que a própria formulação do plano, uma vez que envolve cultura, pessoas, mudanças, enfrentamento de problemas e diversas outras oportunidades que se apresentam no contexto diário. Entender os impactos e suas razões dentro do processo como um todo ajudará na reflexão de papéis e atividades desempenhadas através dos gestores e em melhorias de rendimento funcional. Outro benefício desta visão será identificar como ocorre a

estruturação do processo que acontece a partir do momento do estabelecimento de visão, da missão estratégica corporativa e dos valores da estratégia corporativa e como isto se perpetua entre todas as unidades estratégicas de negócios da corporação quando traduzidos em ações dentro do planejamento estratégico de marketing através das unidades estratégicas de negócios. O desenvolvimento do processo que mantém o foco no planejamento estratégico e ao mesmo tempo expande esta visão para a implementação dentro dos diversos níveis da corporação é uma forma de contribuir para o entendimento da própria corporação e seus principais gestores, de seus papéis enquanto participantes e sua busca diária por resultados. Este é um ponto interessante de pesquisa a fim de racionalizar ações muitas vezes sistematizadas e entender como a cultura da organização interfere no plano, como os incentivos e controles são vistos pelos gestores, como se relacionam áreas distintas na corporação porém com a mesma busca por resultados, e como se desenvolve o plano estratégico na visão de cada gestor de área. Este trabalho de pesquisa envolve uma visão ampla da corporação estudada e ao mesmo tempo busca o olhar individual para se ter uma noção do complexo desenvolvimento e execução do plano estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

Neste capítulo apresenta-se fundamentação teórica sobre estratégia de marketing, processo de formulação e implementação de estratégia de marketing e discussão sobre a relação entre corporação e suas unidades estratégicas de negócio (UENs).

2.1. Estratégia de Marketing

A relação entre áreas tendo como base um completo entendimento de suas diretrizes e metas é fator fundamental para a racionalização e execução do plano estratégico de marketing. Apesar de não existir na literatura um conceito universal adotado para a estratégia de marketing, algumas opiniões convergem no sentido de entender que estratégia de marketing é o modelo adotado no comportamento das corporações no mercado e suas interações com clientes, consumidores, competidores e ambiente externo, no contexto de criação, comunicação e entrega de produtos que ofereçam valor aos clientes nas trocas com as corporações em busca de resultados (VARADARAJAN, 2010). De um ponto de vista mais funcional, ou ainda, há o entendimento de que a estratégia de marketing seja a criação de atividades, processos de formulação e rotinas para implementação que envolvam o desenho e a execução dos planos de marketing (MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999).

Para Varadarajan (1999), a estratégia de marketing na corporação compreende três aspectos referentes a diferentes níveis: conteúdo, processo de formulação e implementação. O conteúdo, ou o que a estratégia é, refere-se ao padrão de comportamento adotado, relacionamentos mantidos e recursos requeridos para a vantagem competitiva adotada pela corporação ser realmente significativa. Já o processo de formulação da estratégia, ou seja, como será feito o plano, refere-se a todas as atividades que serão necessárias para se chegar aos objetivos que foram colocados no conteúdo da estratégia. E, por fim, no processo, está a implementação. Para o autor, a implementação, ou como a estratégia será conduzida, refere-se efetivamente às ações que serão tomadas pela corporação e suas devidas relações internas e externas para realizar a estratégia, envolvendo estrutura, mecanismos de coordenação e controle.

Segundo Peattie e Notley (1989), há uma grande necessidade de definir claramente as interações de processo estratégico da organização e como o processo estratégico de marketing pode ajudar a difundir técnicas e habilidades, conceitos e informação no contexto da organização como um todo. O que determina a participação do marketing como elemento estratégico dentro de uma organização é sua estrutura baseada na orientação para o mercado, um reflexo positivo de seu comportamento e atitudes (MCCARTHY; PERREAULT, 1990). Srivastava, Shervani e Fahey (1999) destacam a importância de que as ações de marketing sejam conectadas dentro de cada processo principal da corporação e ainda sua coordenação, integração e racionalização como força de trabalho seja inerente a todos. Toaldo e Luce (2006) traz uma contribuição gerencial em seu estudo, que mostrou claramente gestores da área de marketing interagindo entre os demais setores e a formação de equipes multidisciplinares para a concepção de um modelo de processo mais participativo. Há pelo menos 20 anos, no entendimento da caracterização da organização hierárquica atual, marketing já era observado por ser uma unidade dentro da corporação que apresentava fronteiras mais flexíveis (WEBSTER, 1992). Nesta concepção, já se destacava o fato que o marketing operava em três níveis distintos, refletindo diretamente três níveis estratégicos, sendo eles: corporativo, negócios ou UEN e funcional ou operacional. Com esta visão de fronteiras e expansão do contexto de marketing, é lógico citar algumas definições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) que são ligadas ao exemplo militar e podem ser aplicadas a estratégia de uma corporação pela facilidade de assimilação dos exemplos propostos, levando em conta que estratégia refere-se a ações importantes, de maior magnitude (por outro lado, os detalhes são ações táticas). São elas:

- Estratégia como plano, ou um guia intencional para lidar com determinada situação.
- Estratégia como estratagema: uma ação rápida que pode ser geral ou específica, como forma e se antecipar a fatos dentro de aspectos dinâmicos e competitivos.
- Estratégia como padrão: consistência no comportamento, intencional ou não. É uma sequência de ações que legitimam um caminho.
- Estratégia como posição: estabelecer o ambiente, qual o contexto interno e externo escolhido para o domínio do processo.
- Estratégia como perspectiva: olhar para dentro da organização e do coletivo que a compõe no sentido de conhecer suas forças e usá-las da melhor maneira.

De uma forma mais ampla, caracteriza-se como o conceito adotado. Esta definição tem como importante perspectiva o fato de ser compartilhada. Estratégia é uma perspectiva compartilhada entre membros de uma corporação, através de suas intenções e/ou por suas ações. Esta definição afeta o comportamento coletivo, que permite entender como se processa o fluxo de trabalho a partir da definição da estratégia corporativa. Todas podem ser relacionadas e não são excludentes. Como os autores afirmam, a estratégia é moldada pela organização.

Com esta visão da última caracterização da estratégia como perspectiva, o fato de ser algo a ser compartilhado na rotina, entende-se que a estratégia compara-se na corporação ao que a personalidade representa para o indivíduo. Pensando nesta maneira crescente de relação, é importante entender como acontece o caminho desde a tomada de decisão coletiva até a execução por parte de indivíduos que atuam com outros indivíduos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2001).

Porém na literatura especializada não existe muito conteúdo na forma em como se dá a inter-relação da corporação com a unidade de negócio no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing e como o caminho é seguido por diferentes atores dentro do mesmo contexto corporativo. Segundo Varadarajan (2010): estratégias e táticas de marketing se confundem enquanto gerenciamento da área e enquanto estratégia e operacional.

O caminho adotado por organizações que seguem princípios de marketing, e não obrigatoriamente empresas que possuam um departamento de marketing, é dividir o próprio conceito de marketing em duas distintas metades. O processo de tomada de decisão estratégica inerente ao conceito de marketing acontece no gerenciamento estratégico, no nível da unidade estratégica de negócio, dentro do nível do processo de decisão do processo estratégico. Já os elementos táticos de marketing, que são observados pela denominação “gerenciamento de marketing”, acontecem dentro do planejamento estratégico de marketing (PEATTIE; NOTLEY, 1989). Há um risco, porém, de que tal determinação separativa impossibilite a melhor integração pelo pensamento fixo dos atores da corporação de que processo de marketing seja apenas a responsabilidade de um setor, e não a base do plano de negócios que permeia as unidades estratégicas de negócios. Marketing como uma função deve ter particularmente uma série de interações entre as demais unidades estratégicas de negócios, o que faz com que a formulação e a implementação do processo tenham um natural

caminho com a coordenação e controle operacional/funcional do planejamento estratégico da corporação liderado pelo marketing, em especial na função do líder da área.

Segundo Levitt (1969), um dos fatores que facilitam a implementação do conceito de marketing são os sinais de que a alta direção da empresa está comprometida com este conceito, através da clareza de valores e crenças e foco determinado especialmente no consumidor, além de um entendimento do tempo, esforços e recursos que são necessários efetivamente.

Por outro lado, em artigo falando sobre estratégias de marketing, Varadarajan (2010) comparou as diferentes abordagens ao tratar de “estratégia de marketing” e “gerenciamento de marketing”. Enquanto o primeiro tema permeia o comportamento da empresa, o outro gerencia o comportamento de marketing das organizações, porém o fator que guia o comportamento de mercado da empresa é o que trata da estratégia de marketing e vai conduzir as ações específicas ao mercado. Marketing é uma função vital dentro da corporação e desempenha um forte papel de interação para as demais funções, o que faz com o que desenvolvimento e implementação de um processo resulte numa forma natural de coordenação e controle dos alinhamentos operacionais do planejamento estratégico, bem como da avaliação e reação aos resultados obtidos durante o processo dentro da área (PEATTIE; NOTLEY, 1989), trazendo alinhamento de visão de mercado a todos os demais setores envolvidos na corporação.

Para Smith (2011), o processo de formulação da estratégia concomitante com a implementação resulta na diversidade de tomadas de decisão ao longo do processo, o que pode levar a diferenças significativas de resultados paralelos aos esperados no decorrer do processo. Segundo Noble e Mokwa (1999), esta alocação de decisões dentro da própria atividade pode ocorrer em qualquer ponto do processo estratégico. Ainda por Smith (2011), o nível de interação entre as diversas UENs, embora variadas e diáticas, resultam em uma entrega de um processo altamente complexo e intenso, tendo em vista o compartilhamento de informações, a execução em comum de tarefas e a coordenação de processos interdepartamentais. O alinhamento de interesses é um fator chave, uma vez que há situações onde a interdependência é alta e os recursos são limitados. Para diversos autores (Menon *et al.*, 1999; John; Martin, 1984 entre outros), a formalização e a explicitade do processo aumentam a aceitação do planejamento estratégico de marketing entre todas as UENs. Transitar pelos setores de forma a negociar decisões com os demais gestores faz parte da rotina do processo de estratégia de marketing.

É relevante entender que o processo estratégico de marketing deve ser parte do processo de planejamento estratégico da corporação de forma a fazer parte do dia a dia e não apenas um momento formal de construção de intenções, sendo que o entendimento de que é uma forma de manter a cultura em constante evolução e não somente um dogma, uma situação colocada que não pode ser alterada de forma alguma sem que isto comprometa o processo como um todo (PIERCY; MORGAN, 1990). Para os autores, o processo de planejamento de marketing compreende três dimensões: analítica (técnicas, procedimentos, sistematização), comportamental (percepções, participação, motivação, comprometimento e propriedade) e ainda a organizacional (estrutura, informação, cultura e condução gerencial), que interferem entre si no processo de forma a garantir a melhor condução dos planos corporativos entre as diversas unidades estratégicas de negócio. A dimensão analítica compreende o fluxo convencional dos modelos de planejamento e execução. Já a dimensão comportamental influencia sobremaneira a implicação dos resultados. Na dimensão organizacional, o contexto onde ocorre a implementação é importante, pois acontece de forma a garantir o melhor caminho para se chegar aos resultados.

Um ponto importante é a distinção entre marketing estratégico e marketing tático. Na própria literatura há abordagens que fazem variação entre os conceitos e suas formas de contribuição dentro da empresa, tendo em vista as interpretações possíveis dos 4Ps (produto, promoção, distribuição e preço) em suas aplicabilidades. Em alguns *papers*, o composto dos 4Ps é trabalhado como marketing estratégico, e em outros sua conotação é operacional, sendo que o viés reflete-se ao conceituar diferentemente cada item do composto, onde pode-se encontrar o preço como diferenciação, por exemplo, ou como ação promocional. Webster (1992) deixa claro em seu trabalho que marketing opera em três níveis distintos dentro da organização, refletindo três níveis de dimensão ou escopo do trabalho: cultura, estratégia e tática. Neste último ponto, aplica-se o uso do marketing mix, através do correto entendimento do que será efetivamente conduzido nos demais planos da organização. Convém ressaltar que este é o processo de gestão estratégica de marketing, que difere da definição estratégica corporativa. Neste nível acontecem as tomadas de decisão referentes à alocação de recursos financeiros, nível de produção, mercados atingidos, satisfação dos consumidores e mix de produtos. Além disto, decisões de parcerias e alianças são contempladas.

É claro para um gestor de marketing que alguns aspectos do negócio são parte integrante de suas funções (a) estabelecer objetivos, (b) direcionamento para atingir estes objetivos e (c) medir os resultados (FELTON, 1959). Isto tudo aplicado ao processo de implementação das ações, através das ferramentas já divulgadas, como planejamento de

produto ou serviço, comunicação, merchandising, vendas, distribuição e muitos outros pontos de contato. E, nas organizações, a máxima orientação, em sua grande maioria talvez seja a maximização do retorno de investimento. Por conta disto, todas as áreas internas têm suas métricas de desempenho e valorização de seu trabalho através de atingimento de resultados financeiros aplicados ao dia a dia.

A orientação para o mercado proporciona visão estratégica de longo prazo e requer disseminação de inteligência de mercado internamente de maneira a obter os melhores ganhos a partir da tomada de decisão. Como marketing tem como alvo o consumidor, e mais amplamente assume uma perspectiva de mercado dentro da organização, isto deve influenciar diretamente todo o processo de negócios que contribui para gerar e sustentar o valor desta organização perante esse consumidor (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999).

Varadarajan (2010) registra com bastante adequação os fatores dos domínios de marketing estratégico e suas relações dentro da organização, fora da organização e no ambiente enquanto processo de troca. O marketing tem como pedra fundamental na sua formulação de processo estratégico a composição de dois objetivos: organizacional e mercadológico, ambos distintos entre si e ao mesmo tempo interagindo. Na concepção do processo estratégico de marketing, é importante observar que alguns caminhos devem ser adotados com base na formulação, conteúdo e implementação da estratégia. Estabelecido o comportamento (competitivo, cooperativo, combinado) da estratégia de marketing a ser adotado, é necessário entender o contexto corporativo com o qual o processo será integrado, levando em conta o envolvimento de fatores externos e internos que formarão o ambiente da organização. Como requisito para a elaboração do processo estratégico de marketing com maior abrangência, é necessário relacionar as interfaces horizontais e verticais dentro da organização, ou seja, a interação com as demais UENs que comportam características distintas e sobrepostas nos domínios da estratégia corporativa. Num melhor detalhamento destas interfaces, exemplifica-se a relação horizontal da estratégia de marketing com as estratégias das unidades pares de acordo com o segmento, atuação ou posicionamento adotado. Já na interface vertical, entende-se a diferenciação e a sobreposição dos domínios da estratégia de marketing, estratégia da UEN e a estratégia corporativa e ainda a influência da estratégia corporativa sobre a estratégia de marketing e vice-versa, ou seja, como ambas se relacionam, de forma a orientar a atuação dos gestores como influenciadores do processo. Há ainda outras relações neste modelo, que passam pelas interfaces externas como alianças estratégicas com parceiros, multi mercados, coordenação de fornecedores, acordos de

cooperação e canais de consumidores. Todas são ações que compreendem a estratégia de marketing na corporação.

Esta base teórica fundamenta os planos de ação pertinentes ao marketing enquanto área de integração para decisão do desenvolvimento geral de posicionamento da organização.

Como parte integrante do processo organizacional, o marketing exerce importante papel de articulação e relacionamento entre áreas, sendo ainda mais importante este domínio e integração quando em organização com culturas basicamente voltadas a tecnologia, produção, produtos, sendo fundamental a visão de mercado adotada pelo marketing (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999).

As inúmeras alternativas de conduzir o conteúdo de gerenciamento do plano estratégico levam a uma grande variedade de opções de modelos estruturais a serem adotados com base em dados levantados para análise. A grande incidência de níveis de decisão dentro da organização também é um fator de análise no modelo a ser adotado, pois, conforme Reid (1989) atesta, ao existir uma grande participação contínua no processo de planejamento estratégico de todos aqueles capazes de contribuir há consequentemente um incremento de alternativas apresentadas. Segundo John e Martin (1984), na literatura que cita a estrutura organizacional e os efeitos dos processos de marketing em termos de credibilidade e utilização, pode-se perceber que há forte influência da formalização dos processos como um fator que gera maior determinação na aplicabilidade da proposta, tendo em vista sua especificação e organização.

Noble e Mokwa (1999) definem, dentro de uma perspectiva gerencial e de processo, a implementação da estratégia de marketing como a comunicação, interpretação, adoção e a representação de uma estratégia de marketing ou uma iniciativa estratégica de mercado. Segundo os autores, há pouco estudo realizado sobre a implementação da estratégia, bem como sobre sua definição em decorrência de sua finalidade e os resultados obtidos tendo em vista as variáveis de integração do modelo. A implementação da estratégia depende de várias orientações, que passam pelos modelos do processo, que pode ser a nível organizacional, com grande relação entre estratégia, estrutura e controles, e em nível interpessoal, que sofre a influência de fenômenos como o entendimento compartilhado entre todos os gestores que perseguem objetivos distintos em cada setor, bem como a facilidade de comunicação entre níveis. Ainda há a questão individual, que é originada no processo cognitivo que envolve o gestor, como ele interpreta as regras gerais e como o comprometimento afeta o comportamento, além do fato de que a importância percebida/entendida do plano estratégico é um ponto de influência no seu próprio comprometimento na implementação. O fato de

determinada situação elaborada no plano estratégico estar sob o escopo direto do gestor também afeta sua propensão a ampliar o suporte, ampliando a rede de apoio de forma a maximizar a responsabilidade. Um ponto importante é que o fator individual de entendimento e engajamento por parte do gestor da unidade estratégica de negócio irá resultar no sucesso da implementação do plano estratégico. Webster (1992) aponta uma tendência de delegação do processo de planejamento estratégico da corporação para as UENs, ajudando a distinguir melhor ambas as estratégias. Segundo o autor, estas atividades de planejamento eram historicamente associadas ao marketing estratégico em outras formas de organizações hierarquizadas. A mudança gera maior impacto nas responsabilidades e menores diferenciações dentro da própria estrutura corporativa no sentido de estabelecer parcerias.

Existe ainda um tema que pode ser tratado como fator crítico na implementação do plano estratégico de marketing em sua interação com as demais unidades estratégicas de negócios da corporação: a rotinização dos processos internos de todas as unidades estratégicas de negócios (CESPEDES; PIERCY, 1996). Diferentes unidades dentro da mesma corporação adotam rotinas ou procedimentos padrões, que aceleram sua performance através do subconjunto de atividades, porém devem estar alinhadas com o contexto estratégico global. Autores elencam táticas de implementação do plano estratégico de marketing através de técnicas unilaterais, pelo poder; manipulativas ou delegativas. E, ainda, há a identificação de cinco processos que podem ser vistos como modelos de implementação: (1) modelo de comando, um meio convencional de centralização que reflete ambientes internos muito hierarquizados; (2) modelo de mudança: estabelecimento de novos focos e de direção para adaptação melhor a novas práticas e comportamentos; (3) modelo colaborativo: o gestor tem um caráter mais como um facilitador entre a alta direção da corporação e as demais unidades estratégicas de negócio; (4) modelo cultural: uma ruptura maior com relação a adoção de um novo ambiente corporativo e (5) modelo de crescimento, que enfatiza o processo de crescimento da estratégia pelas mãos dos gestores de forma a ampliar a abertura do plano para receber novas informações, e encorajar a estratégia a ser adotada desde os níveis mais baixos até a alta direção.

Wiersema (1993) cita como ponto fundamental a capacidade de integração entre os setores como ferramenta de vantagem competitiva, agregando valor ao composto estratégico da corporação ao mesmo tempo que diminui custos. Do ponto de vista do autor, há uma clara diferenciação entre marketing convencional e marketing estratégico. Estas diferenciações são colocadas em três categorias: referentes à integração, adaptação e resultados. Como exemplo de diferenciação do marketing convencional através dos exemplos encontrados na literatura,

este seria um modelo aplicado em uma organização que não opera em segmentação ou múltiplos mercados, ou seja, o marketing não encontra relação com diversos níveis de gerenciamento. Por outro lado, na perspectiva de planejamento estratégico de marketing, capacidades específicas de marketing são necessárias para chegar a programas que ultrapassem as fronteiras do setor e estabeleçam sinergias com áreas vitais para o sucesso dos resultados. O marketing estratégico trabalha com a perspectiva de longo prazo, e deve saber interagir com as demais visões que envolvem as demais unidades estratégicas de negócios, sob o mesmo plano estratégico. O estudo conduzido por Toaldo e Luce (2006) apresenta como resultado na formulação da estratégia da corporação a união das variáveis: comprometimento, integração e comunicação, deixando isto bem claro que se trata da necessidade do modelo de trabalho a ser adotado entre as UENs durante a construção do plano.

Assim, ao finalizar o tema estratégia de marketing, convém salientar algumas colocações importantes na literatura detalhada até então.

A estratégia de marketing é vista como um comportamento adotado pela corporação, claramente amplo e participativo. Como citam os autores Menon *et al.* (1999) e Noble; Mokwa (1999), a estratégia de marketing compreende a criação de processos gerais, processo de formulação do plano, e as rotinas de implementação que envolvam todo o contexto de execução destes planos. Somada a esta teoria, é válida a colocação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) de que o marketing dentro da corporação opera em vários e distintos níveis, sendo corporativo, UENs e operacional numa forma crescente de inter-relação, acompanhando o caminho desde a tomada de decisão até a execução individual entre gestores de áreas diversas.

Para autores como Wiersema (1993), a capacidade de integração entre os setores da corporação é um ponto fundamental na vantagem competitiva ao agregar valor e reduzir custos, sob a ótica da integração, adaptação e recursos somados ao compartilhamento das informações. Do ponto de vista da integração, o papel do marketing é altamente importante, conforme colocado por Srivastava, Shervani e Fahey (1999), através da articulação e relacionamento entre as áreas, interagindo ativamente no processo organizacional, posição compartilhada ainda por Varadarajan (2010), que coloca como destaque o domínio do marketing estratégico dentro e fora da corporação e ainda no ambiente interno como facilitador do processo de troca entre áreas.

2.2. Processo de Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

O processo estratégico corporativo é um disciplinado e bem definido esforço organizacional para complementar especificamente a estratégia corporativa. A estratégia corporativa se preocupa com toda a organização, enfocando áreas como a gestão de portfólios, a diversificação e a locação de recursos nas várias empresas ou unidades operacionais que compõem o todo (HREBINIAK, 2006). Os números de níveis hierárquicos dependem da diversidade de segmentos da corporação, sua estrutura organizacional e a inter-relação entre estrutura e estratégia, porém de maneira ampla, são identificados três níveis conceituais reconhecidos como essenciais para qualquer processo de planejamento (HAX; MAJLUF, 1984): um corporativo, outro de negócios e ainda um nível funcional. Como forma de manter um ciclo de vida saudável numa organização, há certas condições básicas que não sofrem alterações substanciais em cada ciclo de planejamento: a visão da corporação e a missão do negócio, enquanto que algumas tarefas são constantemente revisitadas: formulação da estratégia, implantação e controles financeiros. Para Menon *et al.* (1999), a visão é um componente crítico do processo de planejamento com sua capacidade de manutenção do propósito fundamental. O processo de planejamento estratégico corporativo não é um processo de mão única, e sim uma complexa atividade que envolve diversos atores dentro da organização que, devidamente conduzidos, aliam crenças pessoais e objetivos comuns em prol de conduzir aos melhores resultados esperados dentro do processo.

O processo estratégico corporativo tem seu foco na alocação de recursos internos, através das unidades estratégicas de negócios, que visam a performance de curto e médio prazo demandada e controlada por gestores específicos destas áreas, e desta integração de trabalhos resulta a consolidação do processo de longa duração da corporação (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2002).

Dentro dos passos de formulação do plano estratégico da corporação, um dos pilares iniciais que permeiam todo o processo é a visão da corporação, que exprime as intenções da missão em termos de produtos, mercados e a competitividade esperada pela alta direção. Neste momento, já acontece a identificação das unidades estratégicas de negócios que irão manter a implantação em bons termos e as respectivas interações entre todas (WEBSTER, 1992). E, ainda, neste primeiro momento, a da definição da visão, é estabelecido a filosofia da corporação e suas regras e modelo de cultura adotado. Já a missão da corporação define as expectativas sobre o futuro, descrevendo o caminho e resultados esperados em determinada

faixa de tempo. O resultado da análise da questão: “Em que negócio estamos?”, leva ao processo de segmentação dos negócios, derivando assim no modelo formal de representação determinado pelo termo unidade estratégica de negócios, que concentra os esforços estratégicos mais determinantes para o alcance de bons resultados. Como forma de preservar a competitividade de escala e ampliar eficiência, na maioria das organizações formais as unidades de negócios dividem estruturas que utilizam recursos, tais como marketing, distribuição, finanças, etc., bem como dividem ainda interesses em comum, tendo metas a cumprir que são sobrepostas e devem ser devidamente coordenadas. Para Webster (1992), o fato do marketing operar em três níveis de estratégia (corporativa, da unidade estratégica de negócios e funcional), leva a identificação de três dimensões que contribuem para a formulação da estratégia corporativa como um todo – marketing como cultura, marketing como estratégia e marketing como tática. Como cultura, a orientação para o consumidor como conceito e a composição das crenças e valores são fatores que orientam todo o processo de decisão estratégica. Como estratégia, o foco se mantém na unidade estratégica de negócio e em suas definições de segmentação, público-alvo e posicionamento, estabelecendo de forma clara como a corporação compete no mercado escolhido. E no nível funcional, as ações táticas de marketing com base nos 4 P’s do mix de marketing baseados em produto, preço, praça/distribuição e promoção se tornam claros elementos de definição operacional. Consequentemente quando ocorre a mudança de nível na corporação, passa o foco da formulação para a implementação.

Raes, Heijltjes, Glunk e Roe (2011) sustentam que formulação da estratégia consiste no desenvolvimento e escolha de um particular curso de ação, e implementação da estratégia compreende a subsequente comunicação, interpretação, adoção e engajamento dos planos. Os escalões da corporação tais como alta direção e média gerência têm uma importante influência na formulação e implementação da estratégia. Muito embora um pré-requisito para o sucesso da formulação da estratégia seja de que ambos os níveis, alta direção e média gerência, estejam envolvidos num contínuo processo de avaliação do ambiente competitivo e que suas informações sejam usadas para os procedimentos na decisão de se manter a estratégia vigente ou adaptar-se a uma mudança necessária, é crucial que haja um alinhamento constante entre suas atividades, com certa interdependência entre eles, já que desempenham papéis distintos durante o processo estratégico.

Apenas numa visão rápida percebe-se como variam as formas de integração e conteúdo do planejamento de marketing entre as corporações. Por exemplo, os *inputs* de marketing podem vir de vários planos da corporação em alguns momentos, enquanto em outras o

processo de marketing e suas atividades consistem em tarefas como desenvolver um plano de vendas. Ou seja, mesmo a natureza do processo de marketing é variável, dependendo da forma da integração das atividades inerentes ao planejamento entre todas as funções da organização, sendo muitas vezes difícil de distinguir os diferentes modelos dentro dos planos (JOHN; MARTIN, 1984). Alguns aspectos da estruturação da corporação são importantes no entendimento da associação com o processo estratégico de marketing, pois assim fica mais claro entender o fluxo das atividades necessárias seguidas. Centralização enquanto reflexo da hierarquização da estrutura, afeta o modelo adotado e como são feitas as atividades e as tomadas de decisão, sendo extensivo ao planejamento de marketing. Um dos pontos da centralização é a falta de autoridade, restringindo a tomada de decisão a um pequeno grupo, enquanto o outro, a participação, afeta o processo de marketing de forma a interagir de maneira mais ampla. Segundo Hrebiniak (2006), a corporação deve criar o equilíbrio correto entre centralização e descentralização para executar sua estratégia e alcançar as metas estratégicas.

2.2.1 Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)

O modelo a seguir apresentado representa todos os fatores propostos por Menon *et al.* (1999) para a composição da estratégia de marketing, entendendo a abrangência do processo desde sua formulação até sua implementação, contemplando os resultados e ainda as variáveis externas com foco no processo mais especificamente. Para os autores, a formulação e implementação da estratégia de marketing ultrapassa as fronteiras da área, interagindo com diversos outros setores dentro da corporação. Dentro do processo de formulação e implementação ocorrem as principais interações entre áreas, como podem ser observadas no modelo proposto (Figura 1).

Os fatores que compõem a estratégia de marketing sob o ponto de vista do modelo sugerido por Menon *et al.* (1999) são:

I – Antecedentes: fatores da estratégia corporativa que interferem no processo do planejamento de marketing, que são:

- a) Centralização: a alta direção retém a tomada de decisão (o que pode ser positivo no caso de apoio ou negativo no sentido de inibir a troca de ideias);
- b) Formalização: estabelece procedimentos e regras de atuação, melhora a comunicação e aumenta a racionalização em planos, além de incrementar as ligações entre departamentos e responsabilidades funcionais, um ponto positivo para a inter-relação entre unidades estratégicas de negócios
- c) Cultura Corporativa de Inovação: dimensões de comportamento adotado através de significados referenciais, comunicação formal e informal na manutenção destes códigos e crenças comuns, tendo como base a inovação e abertura a novas ideias e tomadas de decisão. Uma corporação com este significado mais amplo e claro entre seus gestores terá maior integração entre áreas distintas.

II – Processo – compreende a formulação e implementação da estratégia de marketing com as seguintes ações:

- a) Análise situacional: compreende a busca e a organização de informações para desenvolver e ampliar as capacidades da corporação perante seu mercado, bem como analisar ameaças. Como fator positivo, esta análise oferece chance de aprendizado para explorar melhor o processo estratégico com base nas informações obtidas.
- b) Abrangência: quanto maior a geração e avaliação de múltiplas alternativas de estratégia melhor o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing
- c) Ênfase nos ativos e competências de marketing: conhecer e reforçar bem as competências principais para a entrega da oferta de valor ao cliente
- d) Integração entre funções: é a relação entre áreas dentro da mesma corporação, facilitando o aprendizado, cooperação e troca de conhecimento. Para os autores, a integração das áreas facilita a formulação e a implementação da estratégia de marketing
- e) Comunicação de qualidade: comunicação clara e ostensiva durante a implementação do processo estratégico facilita a integração e o entendimento das regras e objetivos e ainda está associada a um comportamento inovador por parte dos participantes do processo estratégico.

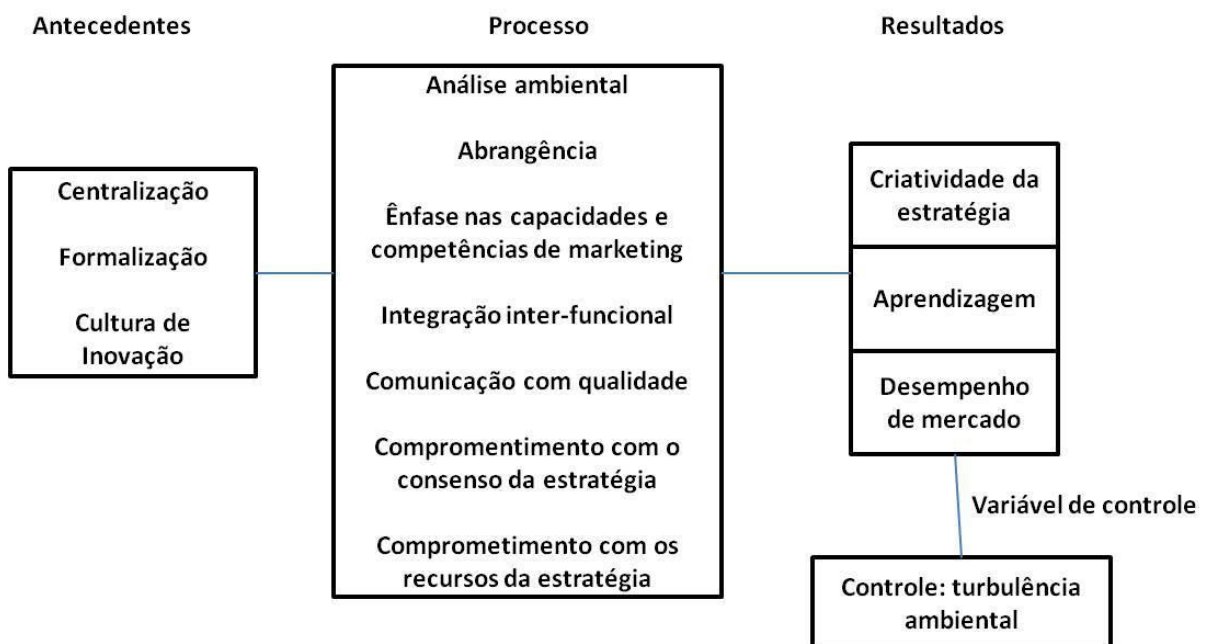
- f) Comprometimento com o consenso da estratégia: é o compromisso da equipe em assumir para si o conteúdo do plano estratégico e executar sua implantação. Reflete diretamente nos resultados alcançados.
- g) Comprometimento com os recursos da estratégia: está ligado aos recursos tangíveis e intangíveis da corporação, que passam pelas pessoas, investimentos, custos.

- III- Resultados: são as consequências de todo o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing:

- a) Criatividade: resultado das ações na busca por diferenciação no mercado
- b) Aprendizagem: consequência do processo de formulação e implementação do processo estratégico e todas as suas etapas
- c) Desempenho de mercado: objetivos iniciais estabelecidos com métricas para o desempenho da estratégia de marketing

- IV- Variável de Controle: Turbulência Ambiental: instabilidade do ambiente externo que afeta o processo

Figura 1 – Modelo de formação da estratégia de Menon *et al.* (1999)

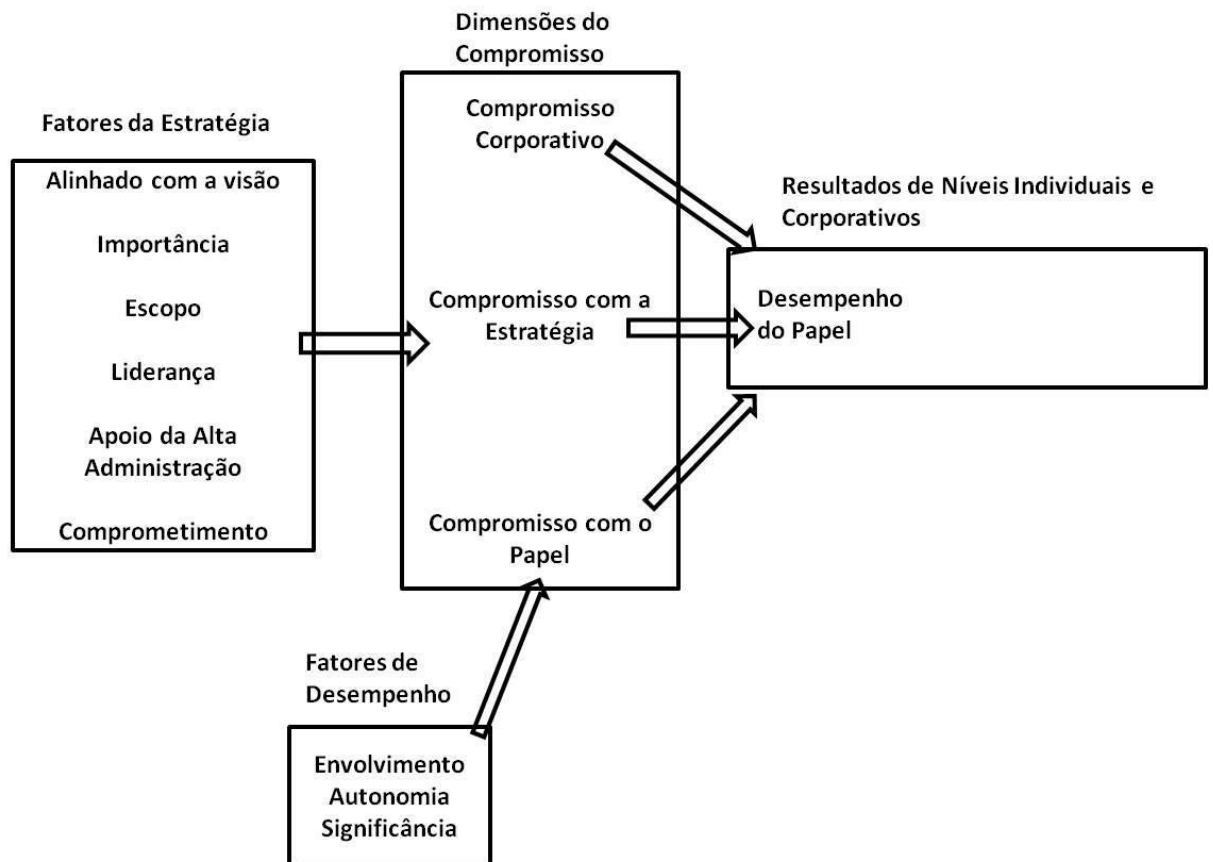


2.2.2 Modelo das dimensões do compromisso por Noble e Mokwa (1999)

Ainda no conceito de proposta de modelo de fatores que integram o processo de implementação da estratégia de marketing tem-se a pesquisa de Noble e Mokwa (1999), que apresenta quatro grupos de variáveis ligadas ao desempenho do gestor, que geram resultado tanto em nível individual quanto em nível corporativo (Figura 2).

- I - Fatores relacionados à estratégia de marketing influenciam o comportamento do gestor e seu compromisso com a implementação pois traduzem seu entendimento do quanto a estratégia é compreendida e seus objetivos são suportados pelo papel do indivíduo na função de gerente. São eles:

Figura 2 – Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999)



Fonte: extraído de Noble and Mokwa (1999, p. 61)

a) Alinhado com a visão: a estratégia de marketing deve ser articulada na estratégia da corporação, fazendo sentido para que todos os demais gestores entendam que a direção a ser tomada é uma só, especialmente no nível gerencial médio.

b) Importância: quando a estratégia de marketing representa maior consequência em termos de resultados, maior a propensão de gerar adesão por parte dos demais gestores, o envolvimento é maior na implementação quando a estratégia envolve maior significado corporativo.

c) Escopo: a extensão da estratégia de marketing envolvendo o maior número de gestores e funções dentro da corporação traz maiores chances de sucesso. Maior suporte interfuncional, redução de politicagens internas, envolvimento entre os setores são alguns benefícios que podem ser apontados por esta função.

d) Defensor: o defensor é o gestor que conduz o processo de implementação como o líder da estratégia. Especialmente em estratégias mais radicais ou específicas, o modelo de um gestor que possa mobilizar mais recursos internos pode representar o sucesso da estratégia, apesar de ser mais um simbolismo de caráter emocional.

e) Suporte da gerência sênior: do ponto de vista da média gerência, entender que o processo de formulação e implementação está sendo apoiado e reconhecido pela alta direção da corporação é necessário e importante para a facilitação e adoção do plano.

f) Comprometimento: não é apenas do ponto de vista da abrangência que vem o sucesso do processo estratégico de marketing. Além de atingir o maior número de pessoas e áreas dentro da corporação, é importante garantir que todas estas pessoas estejam comprometidas e comprem a ideia do plano estratégico em suas respectivas áreas e as façam acontecer.

- II - Dimensões do compromisso que influenciam os resultados:

a) Compromisso corporativo: a relação do indivíduo com os objetivos e valores da corporação, resultando em atitudes positivas e comportamentos satisfatórios.

b) Compromisso com a estratégia: envolve toda a compreensão e o apoio dado à estratégia de marketing e seus objetivos, sendo percebido um sentimento até mesmo de propriedade pela estratégia adotada.

c) Com seu papel: o compromisso com a própria carreira e performance leva o gestor a ultrapassar suas metas e responsabilidades na implantação da estratégia de marketing.

- III - Resultados a nível organizacional e individual podem ser colocados da seguinte forma:

a) Desempenho individual

b) Sucesso na implementação

- IV - Seu papel na estratégia, ou como está sendo determinado seu papel na implementação do plano estratégico, vai influenciar seu compromisso através do:

a) Envolvimento: durante a formulação da estratégia e na relação com os superiores no próprio processo anterior e durante a implementação da estratégia, ou seja, múltiplos encontros para se trocar informações.

b) Autonomia: grau de liberdade para tomar decisões e fazer ajustes necessários, sem excesso de controles gerenciais.

c) Significância: reflete seu compromisso com o próprio trabalho ou carreira na corporação e determina sua performance e responsabilidades. Por conta disto, percebemos a clara interpretação do papel do gestor de marketing como facilitador do processo estratégico entre as unidades estratégicas de negócios.

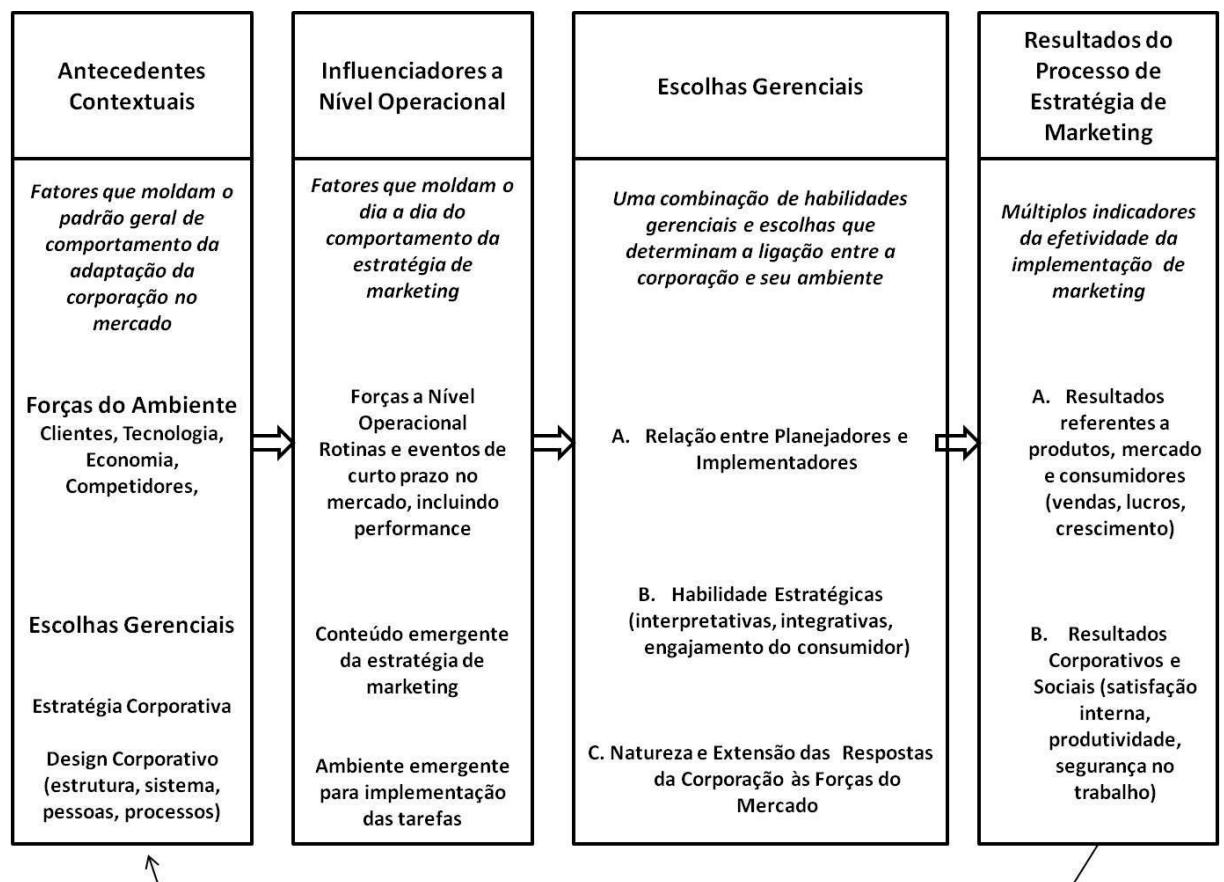
2.2.3 Modelo conceitual do processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing por Sashittall e Jassawalla (2001)

Para Sashittall e Jassawalla (2001) os processos são contextualizados em dois caminhos: um processo inicial envolvendo ruptura, grande mudança e mesmo *redesign* organizacional, movido pela intenção de revisar a estrutura interna e a relação com o ambiente. Aqui a estratégia se situa como um modelo contingencial para o novo formato pretendido, peça chave para o novo caminho de posicionamento, que envolve redesenho interno e reconfiguração externa da organização. O outro processo pode ser visto como uma contingência regulamentada por ações, que visam diretamente obter resultados diretos no processo de segmentação e manter o modelo organizacional em funcionamento, obtendo os resultados dentro das expectativas, alinhado com os processos internos consolidados. Esta visão está alinhada com a noção de que formulação de estratégias são peças chaves para o desenho organizacional e por outro lado, a implementação ocorre enquanto ações que apoiam o processo ocorrem particularmente nas unidades estratégicas de negócios de forma peculiar e distinta. Para entender o que acontece entre a formulação e implementação do plano estratégico da corporação, é imperativo entender que, apesar da organização das tarefas pré-definidas, o dia a dia surge com novas alterações no mercado, consumidor, produtos, o que faz com que haja necessidade de um comportamento mais flexível, levando o plano a adaptações de várias formas. Há que se levar em conta que adaptações/improvisações dentro

da implementação do plano estratégico de marketing surgem de um complexo mistura de (1) mudanças estratégicas levadas por alterações no mercado; (2) mudanças táticas, que refletem na alocação de recursos de curto prazo e (3) reações a contingências que não puderam ser prevenidas. Os autores mostraram que o modelo de gerenciar a estratégia no dia a dia das unidades estratégicas de negócios pode influenciar os resultados finais, uma vez que, partindo da mesma definição da estratégia corporativa, gestores que optaram por caminhos distintos terão resultados diferentes. A consistência do plano estratégico minimiza as diferenças adotadas na implementação, uma vez que a ligação estreita com a formulação adequada consegue prever dificuldades dentro das demais unidades estratégicas de negócios.

O seguinte modelo de processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing (SASHITTALL; JASSAWALLA, 2001) constrói um panorama da inter-relação entre áreas e suas implicações na elaboração do processo estratégico de marketing sob a ótica das escolhas gerenciais (Figura 3).

Figura 3 – Quadro conceitual da estratégia de marketing, planejamento/implementação do processo em pequenas e médias empresas de Sashittall e Jawassala (2001)



Fonte: extraído de Sashittall e Jawassala (2001, p. 56)

- a) *Contextualização dos antecedentes*: as forças externas do ambiente aliadas às escolhas gerenciais e à estratégia corporativa pré-definida refletem diretamente na estratégia de marketing adotada e no desenho da corporação, como será sua estrutura em termos de pessoas, sistemas, processos, unidades de negócios, centralização para a consolidação da estratégia.
- b) *Influenciadores a nível operacional*: por outro lado, a interação do marketing com as demais áreas se dá no nível operacional, uma vez que são as demandas do dia a dia (mercado, concorrência) são aliadas às decisões estratégicas emergentes, gerando escolhas gerenciais para a execução das tarefas a serem realizadas.
- c) *Escolhas gerenciais*: por se tratar de um nível mais abrangente em termos de escala, aqui acontecem as principais interações entre várias áreas, possibilitando o aprendizado em conjunto frente a situações do dia a dia.
- d) *Relacionamento entre planejadores e implementadores*: no caso de funções distintas, é primordial que haja grande troca de informações como base de relacionamento entre ambos. Já outro fato de maior sucesso é a assimilação de ambas as funções pelo mesmo gestor, uma vez que permite ao gestor de marketing mover-se entre as áreas no sentido de melhor captar os movimentos e resultados de curto prazo.
- e) *Habilidades estratégicas*: como o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing permeiam diversas unidades de negócios, as habilidades estratégicas devem estar presentes em todos os gestores, uma vez que as trocas de informações entre mercado e corporação podem acontecer em diversos níveis, assim como os gestores devem estar prontos a atender uma rápida demanda improvisando no contexto.
- f) *Natureza e extensão das respostas da corporação às forças de mercado*: como a corporação reage ao ambiente turbulento do mercado: tarefas que exigem dos gestores algumas improvisações no processo, resposta às mudanças, criatividade e flexibilidade no trato do negócio. Gerenciar processos em ambientes turbulentos requer maior interação entre os gestores no sentido de manter os resultados esperados.
- g) *Resultados do processo da estratégia de marketing*: métricas que efetivam resultados internos e externos relacionados aos objetivos do plano.

É fundamental para o sucesso do processo da estratégia de marketing que os todos os níveis, desde alta direção, média gerência e funções operacionais estejam envolvidos num

contínuo processo de avaliação do ambiente competitivo e que suas informações sejam usadas para os procedimentos na decisão de se manter a estratégia vigente ou adaptar-se a uma mudança necessária, é crucial que haja um alinhamento constante entre todas as atividades, para que a implementação vá de encontro aos resultados esperados (RAES; HEIJLTJES; GLUNK; ROE, 2011).

Partindo dos diversos pontos apresentados pelos autores dos modelos citados sobre o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing, é importante finalizar esta seção e ressaltar alguns elementos primordiais.

Há três níveis conceituais propostos por Hax e Majluf (1984) que são considerados essenciais para o processo de planejamento: corporativo, negócios e funcional. Estes, somados às condições básicas que não podem sofrer alterações substanciais no ciclo de planejamento que são a visão e missão, enquanto outras podem ser constantemente revistas como a formulação da estratégia, sua implementação e os controles, fazem parte de uma visão ampla do esforço corporativo em estabelecer sua estratégia de forma consistente e duradoura. Tendo em vista que a formulação da estratégia consiste no desenvolvimento de um particular plano de ação e a consequente implementação da estratégia engloba a comunicação interpretação, adoção e engajamento ao plano (RAES; HEIJTJES; GLUNK and ROE, 2011), a própria natureza o processo de marketing é variável, pois depende de como esta integração acontece, em diferentes momentos e modelos dentro do mesmo plano (JOHN; MARTIN, 1984).

Por conta disto, o estudo de Menon *et al.* (1999) ressalta que a estratégia de marketing vai além das fronteiras estabelecidas da área e interage com todos os demais setores da corporação, o que reforça a proposição do modelo das dimensões do compromisso proposto por Noble e Mokwa (1999), onde há forte visão de que o desempenho do gestor, através de algumas variáveis ligadas ao seu papel adotado enquanto articulador do plano, são os principais geradores de resultados, tanto de forma individual quanto corporativa. Outro ponto a ser ressaltado para o sucesso do plano estratégico é a consistência na formulação do mesmo, uma vez que é clara a necessidade de adaptações ou alterações das tarefas pré-definidas uma vez que há interferências diversas ocorrendo no dia a dia e que podem influenciar nos resultados (SASHITTALL; JAWASSALLA, 2001), ou seja, o que foi proposta está sujeito a influenciadores externos e as escolhas gerenciais tomadas para estas situações afetam o resultado esperado.

2.3 Inter-relação entre Corporação e Unidades Estratégicas de Negócios

Uma corporação determina claramente seu negócio através das declarações de missão, política, estratégias e metas, além de estabelecer a estrutura necessária para as unidades estratégicas de negócios disseminarem seus planos. Sob a responsabilidade da corporação são encontradas quatro atividades de planejamento: definição da missão corporativa, estabelecimento das unidades estratégicas de negócios, alocação de recursos para as unidades estratégicas de negócios e o planejamento de novos negócios e a redução de outros já superados (KOTLER, 2000). Para Hrebiniak (2005), a estratégia corporativa se preocupa com toda a organização, desde a gestão de portfólio, alocação de recursos e diversificação do negócio. Para o autor, a estratégia corporativa se refere a decisões que englobam o empreendimento como um todo, que podem ser comuns a várias empresas (divisões, faculdades, unidades estratégicas de negócios, etc.) ao passo que uma estratégia de negócios engloba tão somente as principais unidades operacionais dentro delas.

A fim de criar valor, estabelecer vantagem competitiva e alcançar melhores lucros, uma corporação precisa criar uma série de competências internas, entre elas a capacidade de relacionar a estratégia corporativa de forma a ligá-la corretamente às demais estratégias de unidades de negócios, tendo como base comum o processo estratégico de marketing com sua visão de segmentação, público alvo, comunicação, capaz de alavancar as vantagens competitivas da corporação no ambiente concorrencial e perante o consumidor (SONG; NASON; DI BENEDETTO, 2008).

Partindo do princípio de que uma UEN negócios pode ser um negócio único ou uma coletânea de negócios que possuem distintas missões, gestores responsáveis e seus próprios competidores, tendo uma certa independência das demais unidades mas que dividem recursos entre si, como equipe de vendas, recursos humanos e outras para gerar economia de escala dentro da organização (HUTT; SPEH, 2001), é válido afirmar que existe a necessidade de uma inter-relação entre todas as UENs no contexto de formulação e implementação da estratégia de marketing, uma vez que se parte do princípio de que o processo corporativo molda a declaração central e guia as tarefas detalhadas de conversão das intenções gerenciais em ações mais específicas por área (DAY, 1990).

No contexto das UENs é importante entender que há uma batalha competitiva encontrada primeiramente no próprio nível entre as unidades estratégicas de negócios pelo resultado proposto, antes mesmo do que no nível da corporação. Uma vez que a necessidade

advém geralmente de aspectos do ambiente competitivo, a adequação depende primeiramente da relação entre a corporação e a UEN, não apenas do processo formal da definição do plano, ou seja, a relação próxima da gestão da unidade estratégia de negócios molda a característica do processo, seja ele mais competitivo ou mais participativo. A variável descentralização refere-se ao grau de influência e ao nível de gerenciamento da UEN cujas decisões pertinentes ao seu escopo são tomadas diretamente sob sua definição direta. Uma mesma corporação, com múltiplos segmentos, pode, facilmente, estabelecer diversas escolhas estratégicas, as quais, no nível das UENs, resultam em maiores implicações dentro do gerenciamento da relação entre unidades estratégicas de negócios e corporação (GUPTA, 1987).

No nível corporativo ou na UEN, marketing é o condutor do processo de desenvolvimento da estratégia, com a efetiva coordenação das atividades do grupo (WEBSTER, 1992). A estratégia corporativa afeta a escolha da estrutura organizacional, porém esta é elemento chave para a execução da estratégia corporativa. Sendo assim, cabe aos gestores tomar decisões inteligentes sobre a estrutura e ter métodos ou processos que facilitem a correta integração das UENs (HREBINIAK, 2006).

Gerenciar o processo estratégico é um desafio para os executivos, pois será a partir da formulação do plano corporativo que este servirá como guia para todas as demais ações de decisões das UENs, inclusive orientando o desenvolvimento do processo estratégico de marketing. E este processo envolve a preparação e revisão individual das decisões, sendo que uma estratégia clara e explícita requer um processo bastante coerente e bem organizado, tendo em vista que há uma hierarquização da tomada de decisão e ainda um compartilhamento entre áreas pares que precisa ser entendido e alinhado em termos de competências e tempo. Em corporações com múltiplos segmentos de negócios, gestores corporativos não tomam decisões nas UENs, sendo estas decisões conduzidas pelos gerentes operacionais nestas unidades. Ao orientar a tomada de decisão em toda a corporação através do plano estratégico, os executivos asseguram a correta observação às regras e diretrizes. Enquanto isto, gerentes de nível intermediário também mostram interesse em equilibrar as demandas superiores com os demais requisitos da gestão de seus negócios como forma de ampliar suas perspectivas de resultados. O anúncio de uma nova estratégia corporativa geralmente inicia um processo de mudança interno que age como uma ruptura de padrões. Todas as grandes mudanças, porém, necessitam de uma boa dose de persistência na implementação e maior espaço de tempo (RICHTER; SCHMIDT, 2005).

Malshe e Sohi (2009) em um estudo compilaram pesquisas anteriores que indicaram as diversas direções ocorridas nos processos de formulação da estratégia de marketing, sendo

que estes caminhos passam pela definição da estratégia acompanhada ou não da implementação. Num segundo momento, essas pesquisas elencam o processo de definição estratégica como um conjunto de escolhas racionais em contraponto com uma perspectiva de planejamento incremental, resultado da implementação em paralelo que seria realizada por outro grupo dentro da organização que não o próprio diretamente responsável pela formulação. No terceiro momento, haveria ainda a fragmentação da decisão estratégica como resultado de focos diversos dentro da corporação tais como: prerrogativa da alta direção, derivação de normas e cultura, escolhas e orientação política e ainda como sinergia entre diversas áreas envolvidas. Alguns riscos apontados na relação entre as UENs que realizam funções distintas na corporação, mas que devem estar imbuídos dos mesmos objetivos dentro do processo estratégico geral, podem ser classificados entre: diferenças na orientação de objetivos, falta de clareza nas regras, desalinhamento dos objetivos estratégicos e baixa coordenação, que refletem em efetividade do trabalho em conjunto. Como fatores de sucesso da inter-relação entre as UENs podem ser apontados três pontos: trabalho na base, transferência de responsabilidade e follow-up, ou seja, a troca de informações constantes. Para o marketing, cabe estabelecer critérios iniciais de forma a expor com clareza os objetivos e funções definidas para os diversos setores, comunicando e interagindo frequentemente com os demais no sentido de promover o melhor caminho. O primeiro estágio, que é o trabalho de base, a troca inicial de ideias que poderão ser adotadas no processo de decisão estratégica, advém de diversas fontes das demais UENs, e neste momento do processo a conversação bidirecional propicia a todos os setores a troca de ideias de forma interativa. Como exemplo: executivos de vendas e marketing de diferentes níveis coletivamente interpretando as informações e dividindo suas interpretações entre si. Isto permite verificar as diversas perspectivas a uma única situação e enriquece a visibilidade da corporação sobre um determinado ponto. Pode-se tomar este exemplo como parte integrante do processo de formulação da estratégia. O segundo estágio, que é a transferência do contexto, ou seja, a implementação do processo estratégico nas diversas UENs, é um processo amplo e efetivo que estabelece as prioridades e reforça pontos tais como: problemas chaves e atividades e ações inerentes a implementação no campo de cada UEN. O terceiro ponto, follow-up, que significa manter a consistência entre formulação e implementação, requer ainda maior esforço no sentido de prover maior fluxo de informações e um fluxo claro de informações que possam auxiliar na busca de resultados. O sucesso do processo estratégico de marketing consiste em estabelecer um modelo contínuo de atividades que envolva estes três estágios, sendo que não há demarcação de funções e responsabilidades, quando uma determinada função pode

determinar objetivos sobre outra, neste caso, as orientações do processo que são estabelecidas tendo em vista amplas necessidades da corporação e não apenas da UEN.

A forma de gerenciar a estratégia no dia a dia da UEN pode influenciar os resultados finais, já que partindo da mesma definição da estratégia corporativa, gestores que optaram por caminhos distintos terão resultados diferentes, porém a consistência do plano estratégico minimiza as diferenças adotadas na implementação, uma vez que a ligação estreita do marketing e a formulação adequada consegue prever dificuldades dentro das UENs (SASHITTALL; JASSAWALLA, 2001).

A implementação da estratégia de marketing para os demais gestores da corporação deve ser tratada como uma etapa importante no processo de comunicação das metas de gestão. Estratégias de marketing específicas por área e que são prioritárias no processo estratégico devem afetar o comportamento gerencial e com isto sua estratégia em nível de unidade estratégica de negócios e seu comportamento. Neste sentido, as ações, decisões e prioridades determinadas pelos níveis gerenciais abaixo da liderança, devem ser coerentes com a estratégia principal, pois estas ações em nível funcional são críticas para o bom andamento do processo estratégico geral (BOWMAN; AMBROSINI, 1997).

Alguns fatores tais como estrutura da corporação, recursos humanos, valores e crenças compartilhadas são bastante importantes no sentido de permitir aos gestores entenderem melhor suas funções na corporação e, com isto, estabelecer melhor seu caminho com normas e comportamentos de acordo com o esperado. Pela perspectiva do processo de formulação e implantação de estratégias de marketing, o gestor responsável deve entender que na função exercida, há o envolvimento de um conjunto de valores e normas que devem ser explícitas e devidamente integrantes de todo o processo, fazendo parte de um todo que será seguido pelos demais. Há ainda que se destacar a questão da posse da informação, neste caso, que aliado ao conhecimento, determina o melhor comportamento no sentido de conduzir o processo de formulação e implementação em parceria com os demais setores da forma mais motivadora possível. (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2002).

Um efeito negativo no desenho/estrutura organizacional do processo de marketing e que afeta a credibilidade e a implantação, é a centralização que reduz significativamente a participação dos demais gestores na formulação do processo, tendo então um efeito contrário na aceitação e encaminhamento das ações. É fundamental que haja uma relação de troca de informações na construção do processo para que a implantação seja bem conduzida (JOHN; MARTIN, 1984).

Como ponto principal no contexto da inter-relação entre corporação e UEN, convém ressaltar que a estratégia corporativa sobrepõe-se a da UEN, ou seja, em nenhum momento deve haver qualquer tipo de inconsistência entre ambas. Não existe um fluxo de comunicação ou execução unilateral, e sim uma situação que envolve constante *feedback* e controles durante todo o processo, que por ser dinâmico e adaptativo, levando a uma constante aprendizagem organizacional. Cada UEN cria ou refina a estratégia, gerando demandas na corporação e definindo condições que orientam escolhas, estabelecendo um fluxo lógico de revisão do ciclo de planejamento. O controle dentro do plano e das alterações necessárias é responsabilidade de todos os gestores envolvidos (HREBINIAK, 2006).

2.3.1. Modelo da execução da estratégia por Hrebiniak (2006)

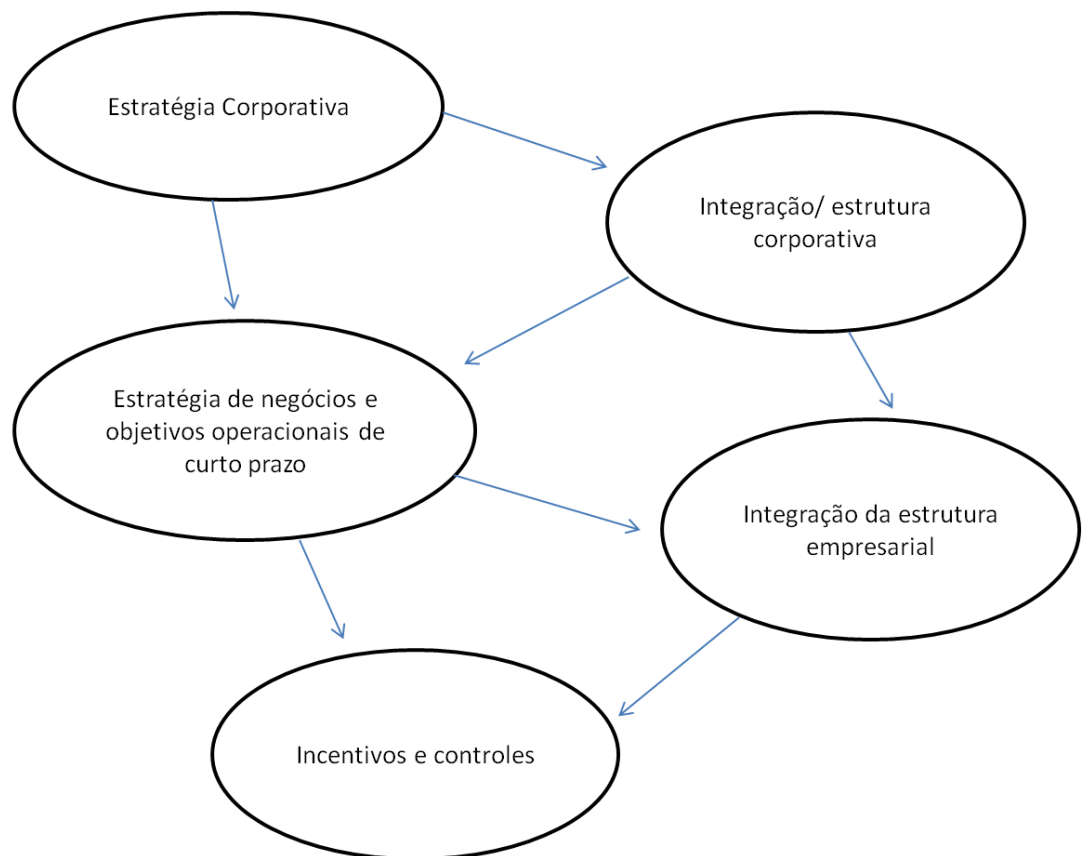
A Figura 4 apresenta o modelo do processo de execução da estratégia proposto por Hrebiniak (2006) tendo como ponto inicial a decisão de que a estratégia é importante, já que qualquer falha na estratégia impede uma execução adequada. A questão maior, porém, é que, segundo o autor, a formulação de uma estratégia e sua execução são atividades ou processos identificáveis e separados, mas que mantêm uma grande interdependência entre si. A estratégia corporativa refere-se a um contexto que engloba toda a organização, ações e decisões que se aplicam a todas as empresas que fazem parte desta organização, tomadas como conhecimento por UEN. A estratégia de negócios representa as ações e decisões tomadas unicamente em cada unidade operacional, onde se desenvolve com as demais de acordo com os pontos de contato estabelecidos através da estratégia corporativa. As próprias escolhas corporativas afetam o número de UENs e suas representatividades na organização. A corporação, através de sua estratégia corporativa define as diferentes condições que irão compor o cenário estratégico de cada UEN a fim de melhor executar a estratégia.

O modelo apresentado (Figura 4) inclui a formulação da estratégia de negócios e corporativa na ampla visão geral de execução desta mesma estratégia. Este modelo mostra o fluxo lógico da execução de decisões e ações durante a execução. Ao seguir as setas dentro do modelo, percebe-se a lógica das decisões de execução, vendo-se claramente quais decisões precedem outras no processo, sendo a comunicação um fato que permeia todas as etapas.

No modelo apresentado, a própria estrutura corporativa reflete a importância da criação da estrutura organizacional como fator predominante no sucesso da execução da estratégia

corporativa. Ter a definição da estrutura de forma clara e concisa influencia nos papéis adotados pelos gestores como legítimos executores de suas funções definitivas. Cabe a corporação entender que há uma necessidade de equilíbrio na centralização e descentralização de tomadas de decisão para a melhor execução da estratégia corporativa e a consequente definição das estratégias nas UENs. O modelo adotado pela corporação vai iniciar pela estratégia corporativa, sendo diretamente relacionada a ela, passando então pela estruturação das áreas em UENs que reflitam a execução da estratégia corporativa em torno da qual estas mesmas UENs consigam acompanhar, com certa autonomia e controle as necessidades de mercado, setores, ou regiões geográficas, através de uma estrutura descentralizada.

Figura 4 – Executando a estratégia: principais decisões e ações de Hrebiniak (2006)



Com estas questões estruturais formalmente definidas, existe uma necessidade de integração para melhor coordenação entre as UENs que formam a estrutura corporativa. Esta integração precisa ter mecanismos formais compostos por métodos ou processos que encaminhem da melhor forma as decisões corporativas com as atividades que vão sendo elaboradas em cada UEN. É necessário criar processos de integração que lidem com a complexidade das relações e deixem claras as informações, bem como as responsabilidades em relação às tarefas e metas.

Voltando ao ponto que o autor destaca no modelo de execução da estratégia a questão da importância da estratégia de negócios na execução da estratégia corporativa, percebe-se a necessidade de entender que ambas são interdependentes, afetando-se mutuamente e esclarecem os papéis adotados. As estratégias corporativas devem ser integradas em cada UEN de forma clara e eficaz para o entendimento dos planos e para se alcançar os objetivos da corporação. A estratégia da UEN é afetada tanto pela estratégia corporativa quanto pela estrutura corporativa. O próprio comportamento da UEN irá refletir estas relações no decorrer da execução dos planos, gerando demandas adequadamente desenvolvidas para alcançar melhores resultados. Um ponto em comum com todas as UEN no decorrer da implementação de uma estratégia corporativa de longo prazo é o fato de lidar com objetivos operacionais de curto prazo, que medem o desempenho do plano de acordo com as métricas adotadas relacionadas aos pontos de contato da corporação tais como: mercado, concorrentes, clientes, etc. Todos os problemas e necessidades relacionados ao plano estratégico que foram transformados em planos de ações em cada UEN são apontados no curto prazo, de forma a organizar e controlar cada passo da execução. Isto colabora com a média gerência no sentido de focar a estratégia de negócios com a estratégia corporativa. A corporação deve garantir que os objetivos e métricas de desempenho de curto prazo nas UENs sejam consistentes com suas metas e planos estratégicos globais. Diferentes unidades estratégicas de negócios dentro da corporação se caracterizam com frequência por diferenças em metas, percepções e cronogramas de ação, possuindo muitas vezes culturas um pouco distintas por conta de suas funções orientadas por interações divergentes. A integração dessas unidades estratégicas diferenciadas e diversas, para alcançar metas comuns superiores, é tanto um desafio quanto primordial para a execução correta da estratégia corporativa. O compartilhamento de informações e os métodos adotados na integração aumentam a capacidade da corporação em lidar com problemas durante a implementação do plano.

Para garantir o sucesso da implementação do plano estratégico proposto pela corporação, não basta apenas estabelecer estes planos e garantir que as UENs adaptem suas metas às da corporação e apoiem os resultados. É importante que existam ferramentas de que garantam a correta avaliação das metas corporativas e diferenciadas no sentido de evitar divergências de entendimento e adaptação. Portanto, é valioso salientar que, nesta visão do autor, há circuitos de *feedback* no modelo que não ficam aparentes, porém tratam de dinâmicas de adaptação e aprendizado operacional que interferem positivamente no desenvolvimento da execução da estratégia. O *feedback* é esperado em todos os níveis, permitindo que o processo leve a correções e adaptações do plano quando necessário para o melhor resultado. Isto deixa claro que o modelo não é estático, passa por desempenho das funções de cada gestor na corporação e seus relacionamentos, tendo como premissa que existem ações que geram reações, oferecendo dinamismo ao processo como um todo, dando uma certa ênfase do que pode ser discutido como um novo recomeço em determinadas partes do planejamento. No decorrer do processo de implementação do plano estratégico é de vital importância ter ações de incentivos e controles para tornar possíveis as correções durante o processo. Os incentivos reforçam objetivos estratégicos e de curto prazo, abrangendo desempenhos da UEN no sentido de que as ações desenvolvidas estejam sendo valiosas para o plano corporativo. Já os controles compõem o elemento final do modelo, pois englobam as informações necessárias sobre a realização dos objetivos que derivam da estratégia e mostram claramente as adaptações dentro do processo. Estes são fundamentais no processo de feedback contínuo a que deve se propor a implementação do plano estratégico.

Tendo como base o modelo de Hrebiniak (2006), o autor sugere que o funcionamento da estratégia dentro da corporação é até mais difícil que a formulação da estratégia, devido às decisões e ações necessárias serem de difícil entendimento por parte dos gestores. Este modelo foi escolhido neste estudo por contemplar a relação entre estratégia corporativa e estratégia das UENs. Os modelos de formulação e implementação de estratégia de marketing anteriormente apresentados apontam elementos necessários para definir e operacionalizar uma estratégia de marketing, não abordando especificamente a relação da corporação com as UEN neste processo. Porém, verifica-se que esses modelos apresentam elementos que colaboram para o estudo de tal inter-relação. Assim, quer-se aqui discutir a colaboração dos modelos de Menon *et al.* (1999), Sashittall e Jawassalla (2001) e Noble e Mokwa (1999) para o entendimento do construto proposto por Hrebiniak (2006).

Como apresentado, Hrebiniak (2006) sustenta a questão de que existem algumas razões que são fatores importantes na implementação do plano estratégico e que passam pelas

habilidades dos gestores e seu completo entendimento da estrutura da corporação, pelas políticas claras que a corporação planeja seguir, bem como o conhecimento e recursos que estão ao alcance do gestor para a tomada de decisão.

No modelo de formação da estratégia de marketing de Menon *et al.* (1999), os autores tratam do processo da formulação e implantação da estratégia de marketing dividindo em 3 etapas, compostas dos antecedentes, o processo em si e os resultados. O modelo de Hrebiniak (2006) já parte da estratégia corporativa, porém em sua análise vê-se a integração da estrutura como um dos pontos em comum com a proposta de Menon *et al.* (1999), já que para estes autores, durante o processo de formulação e implementação ocorre a integração entre funções e a comunicação com qualidade, além do comprometimento com o consenso da estratégica, ou seja, aparecem em comum os fatores básicos de integração que compõem ambos os modelos. Em ambos os estudos, mesmo em diferentes perspectivas, a integração da estrutura é caracterizada como um fator importante, tendo em vista que a inter-relação entre áreas funcionais relevantes, desde que bem coordenadas e com fluxo adequado de informações, leva a melhorias da funcionalidade da estrutura, pois capacita a conexão entre as diversas áreas e gestores no mesmo objetivo comum proposto pelo plano. A integração da estrutura passa pela decisão da centralização (unidades de centro corporativo) ou descentralização (unidades de negócios), sendo que através desta decisão outras orientarão a escolha estrutural nos demais níveis dentro da corporação. Por conta da questão comunicação, há de se destacar o que Menon *et al.* (1999) e Hrebiniak (2006) pontuam em comum: a clareza da posição adotada por parte dos principais executivos ligados à formulação do plano enquanto desempenham seus papéis como coordenadores efetivos do processo, liderando diversas áreas que se relacionam entre si e gerenciam partes individuais da mesma corporação, mas que pela troca de informações de maneira coerente e dinâmica, conseguem compartilhar processos e dar mais vitalidade e interação durante a implementação do plano. Esta comunicação eficiente e de mão dupla, reflete claramente o suporte positivo dado na integração estrutural, bem como a importância de estabelecer processos ou métodos que facilitem este compartilhamento e expansão das ideias. Por fim, no caso de comprometimento com a execução da estratégia, outro ponto comum aos autores, é a necessidade de obter dentro do plano, a maior clareza com relação a entendimento das atuações e as responsabilidades dos gestores, uma vez que ambas influenciam na postura adotada perante os demais e concorrem positivamente ou negativamente na obtenção dos resultados, já que afetam o comportamento e a motivação individual.

Em relação a resultados, ambos os modelos contemplam o processo como não estáticos, sendo que os resultados são compostos de variáveis que auxiliam no aprendizado corporativo. Apesar de ser consequência, a busca por resultados passa por etapas que devem ser consideradas ainda dentro do processo de implementação como desenvolvimento da aprendizagem corporativa, funcionando através de métodos formais de feedbacks que propiciem as mudanças necessárias detectadas, garantindo o controle durante a execução. Esta etapa não diz respeito apenas ao fim, mas passa pelo desenvolvimento de novas ideias, memória do processo enquanto mudança e por fim a desempenho como determinada pelo histórico do plano. Esta é uma relação principalmente de troca, onde os gestores complementam a decisão do plano com ações que precisam ser tomadas durante a execução.

Já para o modelo de Noble e Mokwa (1999), que estudou mais amplamente o desempenho do gestor, a ligação com o modelo de Hrebiniak (2006) está na integração da estrutura empresarial, onde os fatores relacionados com a estratégia de marketing influenciam o comportamento e compreensão do papel do gestor, principalmente em nível de média gerência. Os papéis desempenhados incorporam diversos significados e influenciam os resultados, sendo que todo o caminho percorrido pelo plano estratégico durante a sua implementação passa pela postura corporativa adotada pelos gestores e que precisam mostrar que o plano tem importância, foco, suporte e comprometimento a fim de acontecer como previsto, gerando resultados em nível corporativo e individual. Esta visão de ambos os estudos corrobora a importância do envolvimento dos gestores com a alta direção, sua clara posição no processo, o envolvimento que este gestor traz para si e sua equipe e o grau de autonomia presente no plano que dá a liberdade para a realização de ajustes e tomada de decisões em busca dos resultados. Como integração da estrutura corporativa é fundamental que o próprio gestor tenha claro seu papel de facilitador entre UENs para composição de seus próprios resultados. Sob este ponto de vista, ambos os autores expõem em seus estudos a influência que um gestor exerce no seu papel de condutor da estratégia perante os demais colaboradores ou mesmo entre pares de áreas distintas, ou seja, a capacidade de influenciar pessoas, muito além da hierarquia. Para Noble e Mokwa (1999), o compromisso do gestor tem influência em sua própria performance e ainda na implementação do plano como um todo, o senso de importância do seu papel e como ele é entendido pelo gestor afeta o resultado.

Por fim, a colaboração do modelo conceitual do processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing proposto por Sashittall e Jawassalla (2001) com o modelo de Hrebiniak (2006) passa pela visão de ambos que a formulação de estratégias é peça

chave para o desenho organizacional e, principalmente, quando a implementação ocorre enquanto ações que apoiam o processo, acontecendo nas unidades estratégicas de negócios de forma distinta, ou seja, quando cada UEN consegue desenvolver seu plano estratégico de maneira a contribuir significativamente com o processo corporativo. Para ambos, as estratégias de negócios são influenciadas por alterações necessárias tendo em vista as interações referentes aos objetivos de curto e médio prazo estabelecidos por conexões com o mercado, consumidores, contingências, etc. Para os autores, o modelo de gerenciar o dia a dia nas UENs influencia o resultado final, uma vez que mesmo dentro de uma mesma corporação, os gestores de UEN distintas podem optar por caminhos diferentes. Para minimizar estas diferenças, a consistência do plano estratégico corporativo deve prevalecer como principal norteador das ações.

O modelo de Sashittall e Jawassalla (2001) elabora a visão da inter-relação entre áreas e destaca o papel do gestor da UEN e suas escolhas contingenciais como influenciadores dos resultados obtidos, o que vem de encontro ao proposto por Hrebiniak (2006) ao destacar a estrutura empresarial como relação influenciadora do sucesso da implementação. Em comum nos estudos está a percepção de que existem situações onde, durante a implementação do plano estratégico, podem ocorrer a necessidade de adaptações rápidas ou mesmo improvisações dentro do plano, por forças de mercado ou consumidores. Estas interferências ficam sob a ótica do gerente, que com suas habilidades e envolvimento com a estratégia, determina a melhor posição a ser tomada em sua UEN dentro do proposto pela corporação a fim de obter os resultados elencados. A estrutura que cerca o gerente e sua assimilação do plano estratégico determina o curso da tomada de decisão levando em conta a autonomia pré-definida.

Como para Hrebiniak (2006), fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia, é correto entender que, mesmo com uma formulação bastante cuidadosa no nível corporativo, a execução clara e com resultados não está garantida. A inter-relação entre a corporação e a UEN determina como o processo será conduzido, quais as facilidades na execução bem como os obstáculos encontrados, e a maneira com que a estratégia de marketing é desenvolvida nas UEN são fatores decisivos no sucesso dos planos.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se neste capítulo a metodologia desenvolvida no estudo para atingir os objetivos propostos. Expõe-se o problema de pesquisa, as questões de pesquisa, as variáveis, a coleta e a análise de dados.

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

A proposta apresentada neste estudo é contribuir com o processo de estratégia de marketing dentro das corporações tendo em vista o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a inter-relação da corporação com a unidade de negócio no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing?

3.2 Questões de Pesquisa

- a) Quais são os elementos integrantes do processo de formulação e implementação de estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios?
- b) Qual é o papel da corporação no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios?
- c) Como é o desenvolvimento do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas unidades estratégicas de negócios?

3.3 Apresentação e Definição das Variáveis

As variáveis da pesquisa, com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO), são apresentadas a seguir.

a) Estratégia de marketing

D.C.: A estratégia de marketing é o modelo adotado no comportamento das corporações no mercado e suas interações com clientes, consumidores, competidores e ambiente externo, no contexto de criação, comunicação e entrega de produtos que ofereçam valor aos clientes nas trocas com as corporações em busca de resultados (VARADARAJAN, 2010).

b) Processo de formulação e implementação de estratégias de marketing

D.C.: Um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvendo o desenho e a execução dos planos de marketing pela integração entre corporação e UEN (HREBINIAK, 2006).

D.O.: descrição do processo de formulação e implementação de uma determinada estratégia de marketing pelos gestores corporativos e de unidade estratégica de negócios durante as entrevistas em profundidade, utilizando o modelo de execução da estratégia proposto por Hrebiniak (2006), contemplando os elementos: definição da estratégia corporativa, integração, comunicação e controles.

c) Unidade estratégica de negócios

D.C.: Unidade Estratégica de Negócios pode ser um negócio único ou uma coletânea de negócios que possuem distintas missões, gestores responsáveis e seus próprios competidores, tendo certa independência das demais unidades. Uma unidade estratégica de negócios pode ser apenas uma ou uma entre várias divisões de uma indústria, uma linha de produtos dentro de uma divisão ou apenas um produto. As unidades estratégicas de negócios podem dividir recursos entre si, mais comumente equipe de vendas, recursos humanos e outras para gerar economia de escala dentro da organização, sendo que uma única unidade estratégica de negócios pode atender diversos mercados (HUTT; SPEH, 2001).

d) Corporação

D.C.: Uma corporação determina claramente seu negócio através das declarações de missão, política, estratégias e metas, além de estabelecer a estrutura necessária para as unidades estratégicas de negócios disseminarem seus planos. Sob a responsabilidade da corporação são encontradas quatro atividades de planejamento: definição da missão corporativa, estabelecimento das unidades estratégicas de negócios, alocação de recursos para as unidades estratégicas de negócios e o planejamento de novos negócios e a redução de outros já superados (KOTLER, 2000).

3.4 Delimitação e Design da Pesquisa

Tendo em vista o problema de pesquisa colocado neste estudo, a opção se deu pelo método qualitativo, já que para um melhor entendimento de processos internos nos estudos organizacionais, elaborar um projeto que busque a investigação qualitativa para levantamento dos dados é a forma mais oportuna de coletar evidências para a interpretação dos dados (CRESWELL, 2009). O autor reforça a questão no sentido de afirmar que a pesquisa qualitativa por ter seu caráter interpretativo, reforçada pela sua abrangência e interatividade, revela melhor resultado.

Por se tratar de uma análise mais aprofundada, entende-se que o estudo é descritivo-interpretativo, uma vez que se faz necessário descrever mais detalhadamente o fenômeno a ser estudado e entender o significado dos participantes em relação ao problema e, ainda, desenvolver interpretações dentro do estudo, tendo em vista as múltiplas visões que podem emergir dele, independentes do conceito teórico (CRESWELL, 2009).

Pelo fato de entender que a essência de um Estudo de Caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões que sejam tais como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados, optou-se por este formato de estratégia de estudo. Pela abordagem sugerida em Yin (2005), definiu-se um estudo de caso por ser uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo exatamente dentro do seu contexto, especialmente quando os limites não são claramente definidos. De maneira geral, o autor defende a hipótese de que um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, uma vez que existe maior cobertura: desde o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas às mesmas. Creswell (2009) defende também esta estratégia, pois

entende que o papel da pesquisa neste processo permite ir mais a fundo em fatos e atividades dentro do contexto estudado.

Por esta razão, optou-se pela estratégia de Estudo de Caso uma vez que os benefícios analíticos resultantes podem ser mais substanciais, pois segundo Yin (2005), sob circunstâncias variadas, pode-se chegar a conclusões diferentes e reveladoras.

Sendo o problema de pesquisa uma questão que envolve situações já ocorridas no ambiente e como foram os passos adotados em tais momentos e ainda a continuidade dos fatos, optou-se por tratar a temporalidade de forma transversal de modo a analisar melhor o fenômeno. A corporação estudada passou recentemente por um processo de reposicionamento, pois sua marca principal era a mesma usada numa das principais UENs, o que fazia com que houvesse uma grande perda de identidade corporativa e sobreposição de marcas em segmentos distintos. Em todo o processo de reposicionamento a corporação teve a participação das UENs e das áreas de apoio, sendo este o conjunto de ações analisado nesta pesquisa, uma vez que sua formulação e seu desenvolvimento podem ser vistos em profundidade em cada UEN entrevistada e sua implementação continua como ações específicas nas áreas.

A intenção deste trabalho de pesquisa é promover um conhecimento mais profundo do problema estudado e todas as relações obtidas pelos integrantes responsáveis do processo de formulação e implementação das estratégias de marketing referentes ao reposicionamento da corporação escolhida para a pesquisa e também nas suas unidades estratégicas de negócios, bem como seus papéis neste processo amplo que permeia diversas etapas dentro da própria corporação.

3.5 Escolha do caso de pesquisa

Como ponto inicial do estudo houve uma escolha baseada na estratégia de reposicionamento de uma corporação onde pudesse ser observado o modelo adotado a partir da estratégia corporativa e suas relações entre as demais UENs. O processo de reposicionamento impacta em toda a estrutura corporativa e nas UENs, pois redefine o modelo de estratégia da corporação, tanto internamente quanto externamente, pois segundo Webster (1992), neste momento acontece a identificação das UENs que irão manter a implementação da estratégia em bons termos e as respectivas interações para o resultado.

Como objeto deste estudo, definiu-se uma corporação prestadora de serviços no segmento de comunicação que está estabelecida e tem abrangência em todo o estado do Paraná. O fato de esta corporação ter passado recentemente, no período de 2007 a 2010, por um processo de reposicionamento envolvendo todo o grupo impactou profundamente no modelo de gestão da estratégia de marketing corporativo e também nas unidades estratégicas de negócios, sendo os gestores de marketing e de unidades de negócios, responsáveis pela formulação e implementação da estratégia em cada uma delas os envolvidos no processo que reflete o tema. Esta corporação que está sendo estudada em profundidade neste trabalho está no mercado desde a década de 20, e foi adquirida pelas famílias acionistas atuais na década de 60. Sob sua responsabilidade de atuação estão três jornais diários, um jornal digital, um portal de notícias, oito emissoras de TV, um canal de TV por assinatura, por três rádios, especialmente estes divididos em três UEN citadas como: UEN JN, UEN TV e UEN RD, como abordaremos a seguir. A estrutura de áreas de apoio conta ainda com mais 5 áreas, e além do estado do PR o grupo está presente em outros estados tais como SP, MG, RS, RJ, SC e ainda o Distrito Federal. O quadro de executivos com presidente, dois vice-presidentes, diretores e gerentes de áreas, e segue com demais cargos desde gerentes até englobar todos os 2000 colaboradores que hoje fazem parte do grupo.

Por conta da visão do estudo estar baseado no modelo de execução da estratégia proposto por Hrebiniak (2006), estudaremos em maior profundidade o marketing corporativo, formado por diretoria e demais gerências de áreas e as UENs que compõem os veículos de comunicação do grupo.

3.6 Coleta e Análise dos Dados

Os dados foram coletados entre janeiro de 2012 e fevereiro de 2013, através de uma série de 7 (sete) entrevistas em profundidade, com duração média de 120 minutos cada. Buscando melhor entendimento, foram entrevistados diretor e gerente de marketing corporativo, diretores comerciais de unidades estratégicas de negócios e gerentes destas áreas, todos envolvidos na formulação e implementação de estratégia de marketing. Na corporação, o executivo principal de marketing participa da hierarquia no mesmo nível dos demais diretores executivos. Os participantes da pesquisa representam uma gama de gestores dentro

das funções de marketing e das demais unidades estratégicas de negócios, sendo diretores e gerentes das UEN.

Quadro 01 – Funções por cargo e UEN de cada entrevistado

Cargo	UEN	Funções principais
Diretor de marketing	Corporativo	Responsável pelo projeto estratégico de reposicionamento do grupo Participa ativamente da formulação do plano estratégico de marketing e do plano corporativo Acompanha a implementação nas UEN
Diretor comercial de UEN	TV Jornal	Participa diretamente da formulação da estratégia corporativa Interage com as demais áreas nos <i>inputs</i> da formulação Acompanha a implementação na sua própria UEN
Gerente de marketing de UEN	Rádio TV Jornal	Produz dados e apoia a formulação da estratégia corporativa de marketing Participa da formulação da estratégia de marketing da UEN Influencia nas decisões estratégicas da corporação para a UEN Participa da implementação da estratégia na sua própria UEN
Gerente de marketing	Corporativo (comunicação e relacionamento)	Apoia o diretor corporativo de marketing no processo de formulação da estratégia Acompanha a implementação das estratégia nas UEN Dá suporte a todas as demais UEN como prestador de serviço em áreas de comunicação e relacionamento (consumidor e mercado)

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se no quadro 1 a diferenciação de marketing corporativo e de marketing da UEN: ambos participam da formulação do plano corporativo de marketing, porém o gestor de marketing da UEN tem seu papel mais importante na derivação da estratégia de marketing da sua própria UEN, sendo o responsável pela implementação desta.

O levantamento para a coleta de dados seguiu a metodologia sugerida por Yin (2005) na busca pelas seis fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, sendo que usaremos as mais adequadas ao trabalho. As entrevistas iniciaram com a discussão da origem do processo de decisão estratégica da corporação na formulação e implementação do reposicionamento do grupo, e a participação da unidade estratégia referida neste processo, e foi perguntado ao entrevistado detalhes de seu envolvimento com o processo de reposicionamento como um todo, desde seu início na formulação do plano e seus *inputs*, até o processo de implementação adotado com a interface da corporação e os métodos seguidos na rotina de controle e implementação. Eles ainda foram abordados sobre suas impressões sobre os sucessos e fracassos do processo de reposicionamento que possam ser mensurados durante o processo de implementação. Foi elaborado um roteiro, Apêndice I, para a execução das entrevistas baseado nos elementos do modelo de execução da estratégia proposto por Hrebianik (2006), tratando de explorar os fatores da formulação da estratégia corporativa de reposicionamento; a integração estrutura/estrutura corporativa; integração da estrutura empresarial; estratégias de negócios e objetivos operacionais de curto prazo e os incentivos e controles adotados na busca dos resultados do plano. As entrevistas foram realizadas com profissionais de cada unidade estratégica de negócios sendo estes os principais gestores da corporação com o objetivo de serem informantes do processo, pessoas chaves que forneceram percepções e interpretações sob um determinado assunto, auxiliando na busca por demais fontes.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas separadamente e em seguida revisadas comparativamente para definir os critérios de formulação e implementação mais recorrentes em cada unidade estratégica de negócios a partir do contexto apresentado na estratégia de reposicionamento. A análise dos dados obtidos se deu pela redução dos dados através da organização e preparação do conteúdo obtido para revisão através de leitura completa e a consequente codificação para apresentação e delineamento para a busca das conclusões (MARTINS, 2009).

Na documentação, foi destacada a busca por apresentações, minutas e reuniões e relatórios escritos de eventos em geral, além de documentos administrativos internos e notícias veiculadas em mídia de massa.

Os principais dados obtidos nesta etapa foram:

- site do grupo: levantamento geral de informações como número de colaboradores total, dados históricos, colocação de todas as marcas e algumas características destas na comunicação
- impressos distribuídos internamente apenas a colaboradores:
 - a) cartilha detalhada com material do reposicionamento
 - b) cartilha da UEN JN com detalhamento da proposta estratégica derivada do reposicionamento:
- fotos de painéis com metas e controles que são distribuídos pelas UENs
- apresentações em PowerPoint de diversas UENs com:
 - a) proposição de plano estratégico da UEN RD e posicionamento das marcas
 - b) estrutura funcional da área de marketing da UEN RD
 - c) métricas de controles da direção da UEN JN
 - d) apresentação do plano estratégico da UEN JN dos últimos 4 anos e revisão do plano para os próximos 3 anos
 - e) métricas e controles da direção de marketing corporativo na intranet

Dados primários foram obtidos durante as entrevistas, e as demais informações com dados secundários, tais como: documentos internos, atas de reuniões e apresentações em PowerPoint de apresentações por áreas, planilhas de controles de UEN, material informativo entregue a todos os colaboradores, o acesso foi dado pela corporação e pelas respectivas unidades estratégicas de negócios.

Com todos os dados obtidos foi feita a análise individual de cada entrevista, análise dos documentos obtidos, mapeamento das principais características de cada corporação e triangulação dos dados em cada organização e também comparação dos resultados entre elas sob a visão proposta no modelo de execução da estratégia corporativa de Hrebiniak (2006) observando as seguintes categorias de análise: formulação da estratégia corporativa; integração estrutura/estrutura corporativa; integração da estrutura empresarial; estratégias de negócios; objetivos operacionais de curto prazo; incentivos e controles adotados na busca dos resultados do plano. Tendo em vista que a busca por informações se baseou em diversas fontes de dados pesquisadas, isto permitiu o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, resultando num processo de triangulação de dados (YIN, 2005), que auxiliou na avaliação do fenômeno.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados baseia-se nos objetivos do estudo proposto a partir do trabalho de reposicionamento da corporação. As variáveis estudadas estão sendo descritas a seguir, com base no trabalho de reposicionamento adotado pela corporação e no qual foi baseada a entrevista com cada gestor. São analisados os aspectos referentes a estratégia corporativa adotada no reposicionamento, a integração da estrutura corporativa, as estratégias de negócios das UENs derivadas do plano corporativo, a integração entre as áreas e ainda os incentivos e controles da corporação e das UENs. No final, são apresentados os resultados avaliados. Esta análise foi realizada sob a visão dos modelos estudados por Menon *et al.* (1999), Noble e Mokwa (1999), Sashittall e Jawassalla (2001) e Hrebiniak (2006), bem como de autores ainda citados no referencial teórico deste estudo, com base no que foi respondido pelos entrevistados, a partir de suas considerações e conhecimento dos processos, somado aos dados secundários obtidos nas reuniões. Todo este apanhado de informações foi então avaliado de forma conjunta para o entendimento do estudo de caso sob a ótica da teoria apresentada.

4.1 Apresentação da Corporação

A corporação estudada é composta por 3 unidades estratégicas de negócios que sustentam a característica principal de veículos de comunicação mais 5 áreas de apoio que sustentam a tomada de decisão de forma geral (recursos humanos, tecnologia da informação, finanças, instituto e RD). O maior grupo de comunicação do Paraná é também um dos maiores do Brasil e formado por três jornais diários, um portal de notícias, oito emissoras de TV, um canal de TV por assinatura e por três rádios, sendo estes os segmentos em que atua (rádio, TV e jornal) e tendo ainda um Instituto que realiza a gestão de todas as ações, projetos e programas sociais das unidades do grupo. A UEN Jornal (UEN JN) que compõe o grupo tem mais de 90 anos, sendo uma das mais antigas do sul do país, e a UEN de Televisão (UEN TV) é uma afiliada da mais importante operadora nacional, e sua cobertura (abrangência de sinal) cobre todo o estado.

Com atuação em todo o estado, a corporação mantém sua sede em Curitiba, onde os principais executivos estão presentes, porém conta com estruturas comerciais e

operacionais em todas as demais regiões do Paraná, com equipes espalhadas em diversas cidades, além de escritórios comerciais em praças com São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, sendo que emprega mais de 2.000 colaboradores em seus quadros. Inicialmente uma empresa com forte perfil de administração familiar, a corporação tem buscado a profissionalização de seu quadro executivo com a participação de membros das duas famílias acionistas, porém contando com apoio de consultorias externas e trazendo muitos profissionais com experiência de mercado. Anteriormente existia uma centralização maior, porém sem a definição de áreas de negócios mais detalhadas. A integração das unidades estratégicas de negócios foi consolidada em novembro de 2000 com a criação de uma rede de comunicação sob a marca mais forte pertencente a um dos segmentos. Após o projeto consolidado de reposicionamento, adotado em 2010, a corporação adotou novo nome de grupo, tendo cada unidade estratégia de negócios seu nome e posicionamento, sendo separado da marca do grupo comercialmente.

Partindo da base do estudo proposto por Hrebiniak (2006) no modelo de execução da estratégia e observando as questões para a execução da estratégia corporativa tais como a integração estrutura/estrutura corporativa; integração da estrutura empresarial; as estratégias de negócios e os objetivos operacionais de curto prazo além dos incentivos e controles adotados na busca dos resultados do plano, foi elaborada uma análise dos resultados que está sendo descrita a seguir através dos principais pontos colocados aos executivos nas entrevistas, sendo gerado aqui algumas ênfases proporcionadas por eles mesmos no que diz respeito a maior vivência dentro do projeto de formulação e implementação das estratégias de marketing corporativo dentro da UEN em si.

4.2 Definição da estratégia corporativa adotada

Para Hrebiniak (2005), a estratégia corporativa se preocupa com toda a organização, desde a gestão de portfólio, alocação de recursos e diversificação do negócio. Para o autor, a estratégia corporativa se refere a decisões que englobam o empreendimento como um todo, que podem ser comuns a várias empresas (divisões, faculdades, unidades estratégicas de negócios, etc.) ao passo que uma estratégia de negócios engloba tão somente as principais unidades operacionais dentro delas.

Na corporação estudada, coexistiam antigamente estruturas independentes formadas pelos veículos de comunicação, sob uma mesma marca do grupo, sendo que esta dividia a marca com a UEN TV (que por sua vez se subdividia em outras marcas menores, compostas por marcas regionais dentro do estado ou mesmo marcas segmentadas por público). No decorrer do tempo os demais veículos se dividiram por conta da dificuldade do entendimento da marca corporativa. Havia a questão de ser a marca da UEN TV ou a marca de um grupo. Segundo a diretora de marketing corporativo, a marca corporativa não obtinha significado, tendo uma sobreposição com a marca da UEN TV. O gerente de marketing da UEN TV reforçou esta constatação ao expor em reunião com a alta direção que a marca corporativa não garantia resultado de grupo às demais 8 regionais que compunham a TV em outras praças além de Curitiba, pois todas exibiam o nome do veículo de acordo com a região atendida. Com esta indefinição, as demais áreas não se sentiam parte da corporação com peso e medida similar. Não havia como a corporação consolidar sua estratégia sem readequar sua estratégia, bem como sua estrutura.

Conforme constatado pela diretora de marketing corporativo, este foi o problema apresentado numa reunião estratégica onde houve o consenso de que era o principal problema a ser solucionado corporativamente e que influenciaria todas as demais áreas, desde a revisão do branding até mesmo na estrutura de negócios que se iniciaria ali com esta proposta. Segundo as informações passadas na entrevista pela diretora de marketing corporativo e pelo gerente de marketing corporativo, o projeto de reposicionamento como um todo teve começo, meio e fim, tendo em vista a perspectiva de solucionar um problema que foi sendo apresentado com o passar dos anos: a visão do consumidor da marca do grupo apenas numa das áreas operadas, que neste caso era a sobreposição da marca da UEN TV, mais forte em comunicação que a própria marca do grupo em si, limitando a força participativa das demais UEN e ao mesmo tempo forçando a corporação a despender maiores esforços quando havia necessidade de trabalhar com todas as UENs de forma integrada, pois não havia como ampliar a força do grupo sem com isto redefinir a participação de cada unidade em torno do grupo. Na opinião do gerente de marketing da UEN TV, esta sobreposição de marcas era mais prejudicial ao grupo que à própria UEN, uma vez que a mesma conseguia maior exposição da marca pelo simples fato de ser o próprio veículo de comunicação.

Foi então iniciado dentro do processo de reposicionamento um trabalho amplo de revisão de todos os conceitos da corporação, sendo criado um projeto de avaliação interna de pesquisas, estudos e discussões que se estendeu por quase 2 anos e percorreu toda a história

da corporação e suas áreas, num trabalho de envolvimento das principais lideranças no processo de análise de fatos e consequências.

Houve a participação de uma empresa externa na análise da estratégia e outra para a proposição da nova marca, porém com uma característica que se adaptou muito bem com o modelo da corporação, segundo informado pela diretora de marketing corporativo que liderou este processo durante todo o período: a empresa terceirizada soube conduzir o processo com as perguntas certas, internalizando a proposta da corporação (a clareza de seu conjunto de convicções aliado a um complexo e amplo trabalho constante de vivenciar as convicções de modo que se tornem reais, não só a visão de alguns poucos executivos).

No levantamento das informações através das entrevistas conduzidas juntos aos gestores da corporação existe uma clara convergência dos discursos sobre a decisão estratégica de reposicionamento ser tomada e adotando como base os cinco pilares, fato este que foi recorrente na apresentação de todos os materiais entregues pelos gestores de marketing e ainda na descrição dos gestores comerciais a respeito de suas práticas adotadas em termos de mercado. Todos foram bastante enfáticos ao reafirmar que o princípio que rege a corporação desde o reposicionamento baseia-se nas convicções, como são chamados internamente estes pilares, e que estas convicções derivam da missão e visão que são expostas a todos de forma ostensiva e devidamente vivenciadas pelos alto executivos em suas tomadas de decisão e em seus modelos de trabalho. O estudo partiu da análise do projeto de reposicionamento adotado pela corporação, e como se deu a formulação e implementação deste processo nas UENs. Durante este trabalho de reposicionamento foram estabelecidas missão, visão e valores e a partir destes a estratégia corporativa foi desenvolvida de maneira a definir novas estruturas corporativas e suas ações, como o próprio reposicionamento das UENs. A base sólida, formada pelo reposicionamento e a clareza da estratégia desenhada serviu de base para a efetiva execução do plano. Ou seja, a execução bem sucedida parte primeiramente da execução de uma estratégia sólida (HREBINIAK, 2006). Para o gerente de marketing da UEN TV, é claro o posicionamento da corporação e sua influência em sua rotina: “tudo o que o grupo acredita eu tenho que trazer para meu dia a dia e construir minha estratégia”.

Segundo a diretora de marketing corporativo, há um claro entendimento que consultorias têm seu modelo de análise e diagnóstico pronto, porém esta consultoria percebeu, durante as reuniões, que havia muito mais intensidade na proposta da corporação através das suas próprias análises e críticas vindas das discussões entre os principais executivos, do que poderia acrescentar se viesse a implantar algo que não fosse totalmente específico para esta

corporação. O entendimento do gestor desta consultoria fez com que ele percebesse que teria que mergulhar ainda mais nos processos da corporação de forma individual nas áreas.

Foi preciso parar e recomeçar o trabalho de análise, partindo do princípio, da forma como funciona a corporação e como os principais executivos pensam, como chegaram a este nível de vivência das crenças de forma a assegurar que havia sido captado no reposicionamento a essência das convicções que poderiam ser facilmente adotadas por todos na corporação (DIRETORA DE MARKETING CORPORATIVO).

O reposicionamento conseguiu, de fato, fazer com que a estratégia fosse concretizada. Por exemplo: o veículo que dividia a marca com a corporação tornou-se, pela sua exposição necessária e costumeira, mais forte que a marca de outro veículo que por sua vez, tinha mais de 90 anos no mercado. A própria marca da corporação não poderia mais competir com os demais veículos. Este exemplo foi uma opinião compartilhada entre os gestores das UEN entrevistados, uma vez que todos participaram do processo.

Um dos diagnósticos era de que os veículos eram os que fortaleciam a marca corporativa e não o contrário. Hoje é claro o papel da corporação e o endosso que se dá a cada UEN internamente, pois no mercado a corporação é reconhecida pelo seu posicionamento e todas as demais UEN têm claros seu próprio posicionamento e participação no mercado de comunicação dentro do estado do Paraná, como consequência deste trabalho, conforme colocação do diretor comercial da UEN JN.

Raes, Heijltjes, Glunk e Roe (2011) sustentam que formulação da estratégia consiste no desenvolvimento e escolha de um particular curso de ação, e implementação da estratégia compreende a subsequente comunicação, interpretação, adoção e engajamento dos planos. Como o modelo na entrevista foi citado o reposicionamento da marca do grupo, que passou por um momento de revisão por conta da sobreposição da marca com uma das unidades estratégicas de negócios. Tal trabalho de reposicionamento envolveu toda a corporação no período entre 2007 e 2012, pois entremeou todas as decisões tomadas a partir do diagnóstico e alterou significativamente a estrutura corporativa. Como o reposicionamento nasceu com a estratégia corporativa do grupo ao detectar que havia uma sobreposição da marca com a marca da UEN TV que tem mais destaque na comunicação com o público em geral, este foi um processo inserido em um planejamento de cinco anos, passando por mudanças de acordo com as oportunidades detectadas no mercado e alterações de velocidade em investimentos ou foco. A diretora de marketing reforça em sua entrevista as oportunidades obtidas.

A mudança no reposicionamento aconteceu junto com a mudança da estrutura corporativa, tendo sido dado espaço e força a todas as UEN que já existiam, porém sob um modelo mais homogêneo” (DIRETORA DE MARKETING CORPORATIVO).

Esta mudança representou para cada UEN um aumento na autonomia durante todo o processo, segundo constatou o diretor comercial da UEN JN. Para ele, é claro que todos os gestores têm clareza de sua participação no processo e um amplo espaço de trabalho, desde que seja alinhado com áreas que possam ser impactadas. Este ponto vai ao encontro do estudo de Sashittall e Jassawalla (2001) que colocam os processos corporativos em dois contextos distintos: um processo inicial envolvendo ruptura, grande mudança e mesmo *redesign* organizacional, movido pela intenção de revisar a estrutura interna e a relação com o ambiente. Aqui a estratégia se situa como um modelo contingencial para o novo formato pretendido, peça chave para o novo caminho de reposicionamento, que envolve redesenho interno e reconfiguração externa da organização. Hrebiniak (2006) aborda este assunto sob o ponto de vista similar de que a estratégia afeta a estrutura, tanto a nível corporativo quanto de negócios.

4.3 Análise da integração corporativa

No âmbito dos gestores entrevistados, houve ainda a generalização de que existe por parte do ambiente corporativo e das ações executadas, uma propensão à descentralização da tomada de decisão, que não costuma ser imposta pela alta direção e sim compartilhada com os executivos envolvidos e na formalização dos processos de troca de informações que acontecem periodicamente entre alta direção e UENs. Esta certa autonomia dos executivos e a constante integração no processo de comunicação sugere uma grande sinergia com o que ilustra estudos anteriores, como a questão os antecedentes que interferem no processo de formulação podem significar melhoras na implementação do plano de reposicionamento (MENON *et al.*, 1999), bem como fortalecem a visão de que a adesão da alta direção é importante para a facilitação da adoção do plano (NOBLE e MOKWA, 1999).

Os entrevistados repetiram em suas ponderações que o que a corporação prega em suas convicções devem ser as diretrizes seguidas pelos colaboradores nas tomadas de decisão em

suas ações operacionais, além de guiarem as estratégias de cada UEN. De modo geral, é clara a definição de que a estratégia corporativa de reposicionamento prevalece sobre a estratégia da UEN, porém ambas são relacionadas, e em ambos os sentidos deve haver uma troca de informações e processos para que cheguem ao melhor desempenho conjunto (HREBINIAK, 2006). Como os exemplos citados pelos gerentes de marketing da UEN JN e do gerente de marketing da UEN RD, onde ambos mostraram as construções dos pilares refletidas nas marcas dos veículos que compõem estas UENs, é forte a determinação de seguir pela estratégia corporativa de reposicionamento e definir a estratégia da UEN pautada em conformidade com as principais diretrizes. Isto mostra a semelhança com a teoria de Hrebiniak (2006), que coloca como ponto necessário o foco na formulação e no desenvolvimento de estratégias claras, que darão impacto ao resultado e auxiliam o desenvolvimento e a manutenção da vantagem competitiva da corporação.

Como já mencionado, neste estudo foi usado como ponto de observação e discussão a estratégia de reposicionamento do grupo, sendo que nisto ficou mais claro todos os aspectos inerentes ao negócio, todos eles colocados como condições inegociáveis no dia a dia de todos os colaboradores. A proposta surgida no projeto reforça a tese de Menon *et al* (1999) que diz que a visão é um componente crítico do processo de planejamento estratégico, uma vez que consegue englobar e manter o propósito fundamental da corporação visível a todos que com ela se relacionam. Para Webster (1992), surge num primeiro momento a definição da visão, que reflete sua filosofia e regras culturais adotadas, influenciando o comportamento individual e coletivo. Já a missão projeta expectativas futuras, mapeando um caminho a seguir e os resultados esperados desta busca.

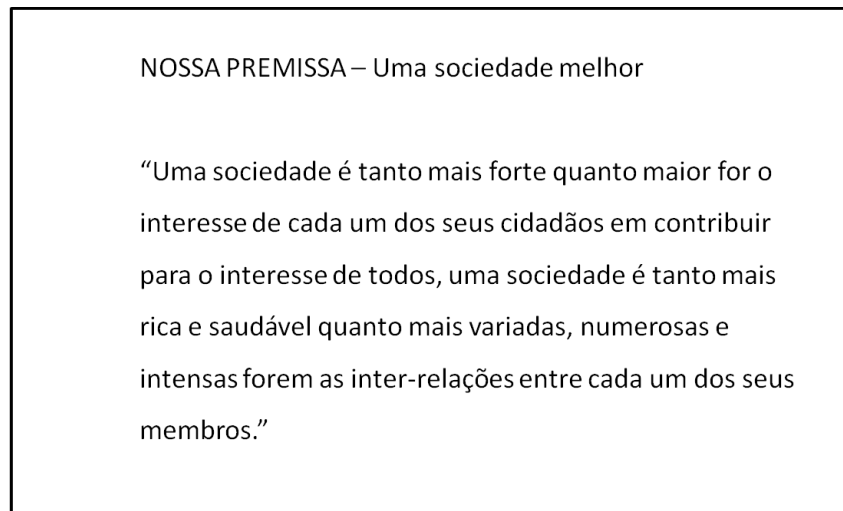
Segundo Ashill; Frederikson e Davies (2002), além da estrutura da corporação e os recursos humanos, os valores e crenças partilhadas são bastante importantes no sentido de permitir que os gestores se coloquem corretamente nas suas funções estabelecendo melhor seu comportamento de acordo com o esperado. Há um conjunto de normas e valores que devem estar explícitos a todos os integrantes do processo, especialmente alta e média gerência, e que será seguido por todos os demais. O fluxo de comunicação eficaz das informações obtidas determina ainda uma motivação maior em estabelecer parcerias.

Na entrevista da gerente de marketing corporativo, ficou claro o trabalho da corporação estudada ao mapear seus passos de forma a estabelecer premissas de busca para estes padrões de comportamento e mudanças, dando aos seus colaboradores bases para o entendimento de como se chegou à construção das diretrizes dentro do plano estratégico de reposicionamento. Vários materiais tais como: informativos mensais, boletins, e-mails e cadernos de anotações

com os valores da corporação foram produzidos no sentido de promover este conhecimento de forma ampla, segundo dados obtidos através da entrevista com a gerente de marketing corporativo.

Na Figura 5 a seguir, a orientação de como a relação da corporação com o consumidor, através de suas crenças, deve ser conduzida, expressa o pensamento corporativo que inicia o projeto de reposicionamento. Os gestores entrevistados citam as premissas da corporação como linhas mestras no sentido de embasar suas ações cotidianas. Este é a definição inicial que começou a nortear todos os pontos da estratégia corporativa.

Figura 5 – Premissa inicial para o entendimento da cultura da corporação



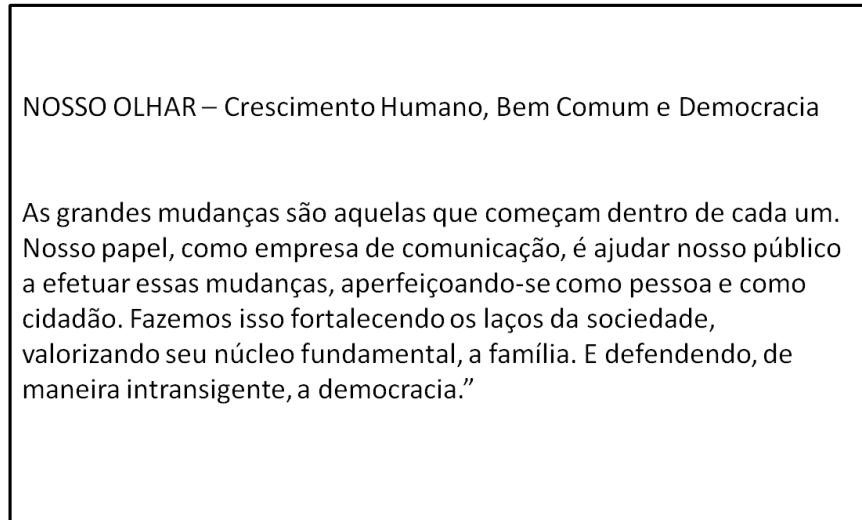
Fonte: material impresso formato livro distribuído aos colaboradores

Ainda em Webster (1992), vemos que esta forma de pensamento corporativo pode ser vista do ponto de vista da estratégia de marketing como cultura, permeando desde a alta administração até alcançar todos os demais colaboradores. Há neste material criado e enviado a todos como deve ser a forma de orientação para à sociedade (consumidores) como conceito e a própria maneira de compor as crenças e valores que influenciam todo o processo de decisão estratégica dentro da corporação. Na Figura 6 vê-se como a corporação traduz sua nova posição e seu papel perante o a sociedade (consumidor e mercado) ao defender valores intrínsecos ao próprio modelo de gestão adotado.

Estas convicções, como são chamadas internamente, são disseminadas de forma ampla a todos, conduzindo o processo de criação da missão, que nada mais é do que a postura adotada pelos principais executivos, pois para Levitt (1969), a facilidade com que uma corporação implementa seus conceitos voltados ao mercado, é diretamente ligado à clareza da definição

dos valores e crenças que a alta direção da corporação adota para si e tem seu comprometimento através das ações realizadas.

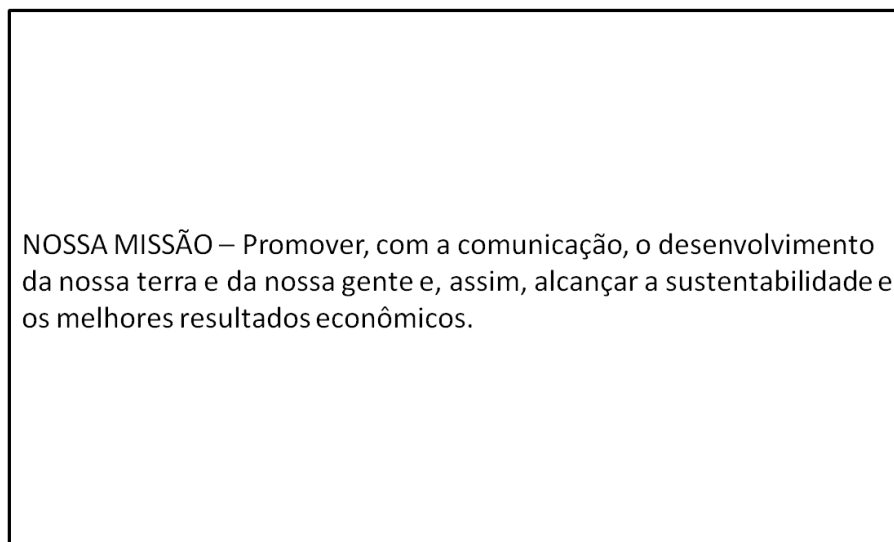
Figura 6 – como a corporação que ser vista pela comunidade



Fonte: material impresso formato livro distribuído aos colaboradores

Com isto a missão da corporação é clara e sintetizada da seguinte forma após o processo de reposicionamento, segundo exposto no Figura 7:

Figura 7 – Missão da corporação



Fonte: extraído de material impresso formato livro distribuído aos colaboradores

Sob a ótica da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), de que a estratégia é uma perspectiva compartilhada entre os membros da corporação, através de intenções e ações

que afetam o comportamento coletivo é correto perceber neste contexto estudado que a definição da missão, visão e valores, foi uma proposição originando os 5 pilares que norteiam tanto as discussões em torno da estratégia corporativa de reposicionamento, quanto às de marketing dentro de cada UEN. Estes pilares corroboram ainda a definição dos autores de que a estratégia compara-se na corporação ao que a personalidade representa para o indivíduo, assim permeando o caminho desde a tomada de decisão coletiva até a execução por parte dos indivíduos. Em todas as entrevistas com os gestores, sempre houve referência aos pilares como base para a estratégia corporativa de reposicionamento e ainda como base para a construção da estratégia de cada UEN, tendo em vista que estes pilares determinam o reposicionamento do grupo e deriva para cada marca em sua respectiva UEN. Segundo a gerente de marketing corporativo, “os cinco pilares funcionam para todos (corporação) e por UEN (cada uma reflete sua característica) na forma em que se posiciona e atua no mercado ou público alvo.”

Os pilares são descritos da seguinte forma pela diretora de marketing corporativo, que participou do desenvolvimento deles, bem como participa das discussões da definição de cada pilar nas UENs, Estes pilares estão ainda colocados em diversos momentos dentro da corporação, sob variadas formas: murais, mini livro, impressos criados nas UEN para seus colaboradores:

- **Personalidade.** Cada veículo tem a necessidade de personificar um modelo que o ajude a fazer parte da vida das pessoas. O público precisa conseguir enxergar esta imagem de forma real em cada um, para conseguir mais conexão e entendimento da mensagem. Para cada um dos veículos há um conjunto de atributos que contribuem para formar a personalidade. Um exemplo que pode ser tomado é o da UEN TV, que engloba ao mesmo tempo dramaturgia, ou seja, os programas produzidos com mensagens dirigidas a cada público, e o jornalismo, pautado em credibilidade. Ambos possuem para o mesmo pilar 2 tipos de imagem/atributos na construção do planejamento estratégico na UEN, segundo aponta o gerente de marketing da UEN TV.
- **Conexão.** Cada veículo de estar próximo de seu público, criar sinergias e entender melhor o relacionamento que possui ou mesmo o que ainda quer alcançar. Um exemplo de ação dentro do planejamento estratégico

corporativo de reposicionamento é a implementação de uma central de atendimento, que está fora do escopo direto das UEN, mas que subsidia cada uma delas para melhor interação com seu público e ainda na medição de suas ações. Esta central de atendimento cobre todas as formas de ligações com o público, conforme mostra a gerente de marketing corporativo.

- Serviço. Aqui entra o atendimento ao cliente, não como base de reclamações ou solicitações, como o departamento citado no pilar anterior, e sim como uma estratégia de prestação de serviços que atende a relação da corporação com o público (audiência) e com clientes diretos (*trade*, empresas que comprem espaço publicitários nos veículos). Este serviço de atendimento ao cliente, nome genérico mas que compreende o olhar de ambos os lados e direciona nas ações – sustenta a ponte de acesso de contato para entendimento mútuo e apoia as ações de segmentação necessárias. Para a gerente de marketing corporativo, este é um serviço prestado pela sua área suporte às demais UEN no sentido de obterem juntos o melhor resultado.
- Gestão operacional. Como um todo na visão da melhoria contínua, este pilar visa o desenvolvimento de lideranças, apoio tecnológico condizente aos processos de ampliação da base da corporação, gestão de competências com foco em pessoas, levantamento e melhorias de recursos, revisão de processos, apoios específicos para cada UEN de acordo com a pontualidade. São ações mais internas que se traduzem na visão de estar mais propensa a inovação tendo suas bases bem ajustadas.
- Inovação. Com foco tanto em produtos e processos, este pilar busca a mudança constante na forma de conduzir a corporação em direção ao melhor desempenho e aplicação de recursos, foca ainda investimento em tecnologia para a transformação da corporação perante mercado e concorrentes.

4.4 Estratégia de negócios e objetivos operacionais de curto prazo

Na corporação estudada, em sintonia com o que é visto no estudo de Hrebiniak (2006), as estratégias corporativas e de negócios devem estar de acordo entre si, complementando-se e suportando-se mutuamente, funcionando juntas sem conflitos. Para tanto, é importante entender que existe uma base que confere unidade aos esforços estratégicos, e que passa pela coerência estabelecida na missão, visão e valores ao formarem os pilares que norteiam as decisões estratégicas como um todo. O que será visto no estudo a seguir mapeia a sequência da tomada de decisão internamente.

4.4.1 Comprometimento através da missão, visão e valores

Para Raes, Heijltjes, Glunk e Roe (2011), os altos escalões da corporação, tais como alta direção e média gerência influenciam fortemente na formulação e implementação na estratégia pelo contínuo processo de avaliação do ambiente e pelo fluxo de informações advindo das análises feitas. Para eles é crucial que haja um alinhamento constante entre as atividades e mesmo assim também uma certa interdependência entre estes papéis, já que desenvolvem caminhos distintos durante o processo. Por conta disto, percebe-se na corporação estudada que existe um cuidado maior em unir as expectativas em torno de um objetivo maior, seja interno ou externo, trazendo o intuito de realização para o dia a dia dos gestores independente de áreas de atuação. Isto está refletido na definição do princípio, uma das convicções adotadas dentro do processo de reposicionamento, conforme exposto na figura 8.

Segundo o gerente de marketing da UEN TV existe bem claro o princípio SERVIR dentro da corporação. Um exemplo dado por ele que esclarece bem a questão é a própria análise de metas que precisam ser atingidas quando se trata de sua UEN, um veículo forte de comunicação presente em todas as regiões do estado. Não é a preocupação em chegar ao número proposto, e sim o que é feito para atingir ao número.

O grupo acredita que os números (metas) são meios, e não o fim. Não é para se chegar aos números apenas. O que interessa mesmo não é conseguir os números a

qualquer custo e sim por ajudar no desenvolvimento do estado. O esforço de marca não é para atingir estes números, tem que ser por participar da comunidade (GERENTE DE MARKETING UEN TV).

Figura 8 – proposta de servir

NOSSO PRINCÍPIO – Servir

Uma empresa não é uma ilha, ela só encontra seu sentido na medida em que se volta para o outro. Por isso, é preciso pautar nossas ações pela excelência em servir. Enxergar a vida como uma missão, não como uma carreira.”

Fonte: material impresso formato livro distribuído aos colaboradores

4.4.2 Formação dos pilares estratégicos na UEN

Dentro dos modelos estudados na literatura deste estudo, vê-se que alguns fatores contribuem significativamente para a implementação do plano estratégico de reposicionamento, sendo que alguns deles são classificados como:

- a) Ênfase nos ativos e competências de marketing e comprometimento com o consenso da estratégia (MENON *et al*, 1999). Enquanto a primeira questão trata de conhecer e reforçar bem as principais competências para a entrega de valor, o segundo ponto reitera o compromisso do gestor em assumir para si o conteúdo do plano estratégico e executar bem sua implementação.
- b) Na proposta de Noble e Mokwa (1999), todas as dimensões do compromisso, especialmente a que reflete o alinhamento de todos os gestores e o entendimento geral na corporação da direção a ser tomada é fator determinante do sucesso.

- c) Já em Sashittall e Jawassalla (2001), um dos pontos que reforçam a contribuição para a implementação bem sucedida é o fato de existir influenciadores a nível operacional, ou seja, o trabalho de marketing aliando decisões estratégicas a demandas do dia a dia, dando suporte a execução de tarefas.
- d) Para Hrebiniak (2006), um ponto que contribui significativamente para o sucesso de implementação da estratégia requer que haja variáveis-chaves no composto de ação do gestor, de forma clara e ordenada, para facilitar a identificação de como tomar as decisões de forma lógica.

Por conta desta visão de consenso comum aos quatro modelos, é válido destacar que os cinco pilares propostos no conjunto de convicções da corporação contribuem para a facilitação do entendimento do plano estratégico como um todo, sendo que cada pilar tem sua definição de meta de atingimento claramente estabelecida, bem como cada pilar é refletido na estratégia de cada UEN na formulação de suas estratégias. Cada pilar tem sua característica a ser estimulada e baseada em metas, que são explicadas pela diretora de marketing corporativo:

Personalidade – alma/visão. Aqui neste pilar a marca deve refletir sua principal orientação, como deve ser vista e percebida pelo consumidor e pelo mercado, com objetividade e coerência. A essência de seu posicionamento parte deste pilar

Conexão – obsessão por audiência. Enquanto parte de um grupo de comunicação, cada marca tem como fator inicial de força e resultados a audiência, que deve ser coerente com sua programação oferecida aos consumidores, bem como com o que proporciona ao mercado pela venda de espaço publicitário. Por conta do pilar conexão, são desenvolvidas ações de segmentação em cada UEN e em cada marca. No caso da UEN TV, que tem na maior parte do tempo uma programação nacional, há uma grande movimentação em trabalhar programação regional no sentido de uma maior aproximação com o consumidor local, segundo colocado pelo gerente de marketing da UEN TV.

Serviço – excelência em atendimento. Este pilar traduz uma relação embasada no relacionamento de cada UEN com seu público e mercado, bem como entre as diversas UEN na corporação. Todos se colocam como prestadores de serviços e dentro do planos compartilhados, devem executar o melhor serviço aos pares.

Gestão – excelência operacional. A corporação está em constante desenvolvimento, seja através das lideranças (desenvolvimento pessoal e profissional), seja no apoio tecnológico dentro das áreas, ou mesmo em questões mais pontuais para cada UEN. Este é um pilar que olha mais dentro da corporação e busca melhorias no desempenho.

Inovação – dinamismo / criatividade. Aqui o foco são produtos que podem vir a ser criados pelas marcas das UEN e ainda os processos internos que sejam constantemente evoluídos, seja através de investimentos em recursos, novas aquisições, busca por oportunidades.

Porém é válido ressaltar que todos os pilares têm ligação entre si, formando um modelo de execução da estratégia, que tem base sólida e são interdependentes entre si.

“Normalmente as empresas tem o conjunto de missão, visão e valores muito padrão, e aqui são muito diferentes: nosso conjunto de convicções não é apenas um quadro na parede. É muito mais complexo de se entender, é um trabalho constante que se faz com todo o grupo para as pessoas vivenciarem as convicções. Não é visão de futuro apenas, mas sim reflita o dia a dia de maneira uniforme a todos (Diretora de marketing corporativo).”

Os pilares estratégicos desempenham a influência diretamente em cada UEN, sendo que a formulação da estratégia corporativa sob estes pilares leva a cada uma das UEN e suas divisões de marca a implementarem em suas decisões estratégicas as definições consequentes de cada pilar a cada marca, desenvolvendo assim o plano específico da área, pautado nestas definições.

Percebe-se que toda estratégia afeta a estrutura e, consequentemente, a estrutura é importante para se executar a estratégia, tanto a estratégia corporativa quanto a estratégia no

nível de UEN. Um dos pontos colocados pelos gestores como facilitador da implementação da estratégia corporativa na UEN e suas execuções: a descentralização da tomada de decisão por parte da alta direção, que delega decisões após a discussão de pontos estratégicos aos principais gestores das UENs para que coloquem suas proposições a respeito do posicionamento de cada marca trabalhada na UEN respeitando os pilares estratégicos e as principais metas a serem atingidas. Segundo os gestores entrevistados, especialmente os gestores ligados a área comercial das UEN, dois pontos são destacados como importantes na implementação da estratégia na UEN: a troca de informações geradas pelo conhecimento e as responsabilidades delegadas claramente, através de várias reuniões que definem estes pontos (HREBINIAK, 2006).

Ainda levando em conta a execução da estratégia na UEN, pode-se perceber com mais destaque como acontecem diferentes formas de execução e controles de acordo com o perfil do gestor entrevistado. Seja em maior ou menor nível de detalhamento, o modo de gerenciar o dia a dia da implementação da estratégia na UEN influenciar os resultados finais, pois mesmo partindo de uma mesma decisão corporativa, os gestores têm diferentes perfis e modos de realizar sua parte, interferindo na implementação, porém não alterando a consistência do plano (SASHITTALL; JAWASSALA, 2001). Estas diferenças podem ser observadas na maneira com que os gestores estabeleceram os pilares estratégicos em suas UEN e como formalizaram os planos de ação para cada marca. Tome-se o exemplo da UEN TV, onde o gestor de marketing procurou ampliar ainda o reposicionamento dos cinco pilares estratégicos com a definição de 3 grandes linhas para ações em busca de melhores resultados: Crescimento; Blindagem e Prospecção. Tendo esta UEN uma característica especial de relacionamento com a operadora nacional que prevalece na orientação para o mercado, o gestor de marketing conseguiu unir a estratégia corporativa junto da estratégia da UEN atendendo ainda assim a necessidade do parceiro com uma maior gama de realizações em cima da execução do plano estratégico, segundo ele mesmo colocou na entrevista: “a necessidade de atender 3 pontos convergindo para os mesmos resultados”. Neste caso, o gestor tem como principal objetivo entender e colocar em prática diferentes posições dentro de um mesmo resultado, o que demanda mais participação lógica e senso de definição do seu papel na hora de tomar decisões, o que eleva muito sua responsabilidade e amplia sua autonomia.

A Figura 9 refere-se a um dado retirado de uma apresentação em PowerPoint que foi feita pelo gerente de marketing da UEN Rádio (RD) aos diretores executivos para a definição

da estratégia da marca de rádio A, sob a ótica dos pilares estratégicos adotados. Percebe-se claramente que cada pilar contém sob sua definição vários pontos a serem executados enquanto ações táticas dentro do plano estratégico

No caso da Visão Corporativa (ou pilar Personalidade, conforme detalhamento anterior), foram elencadas 8 características pelas quais a UEN RD quer que a marca de rádio A seja vista e lembrada por seus consumidores e pelo mercado.

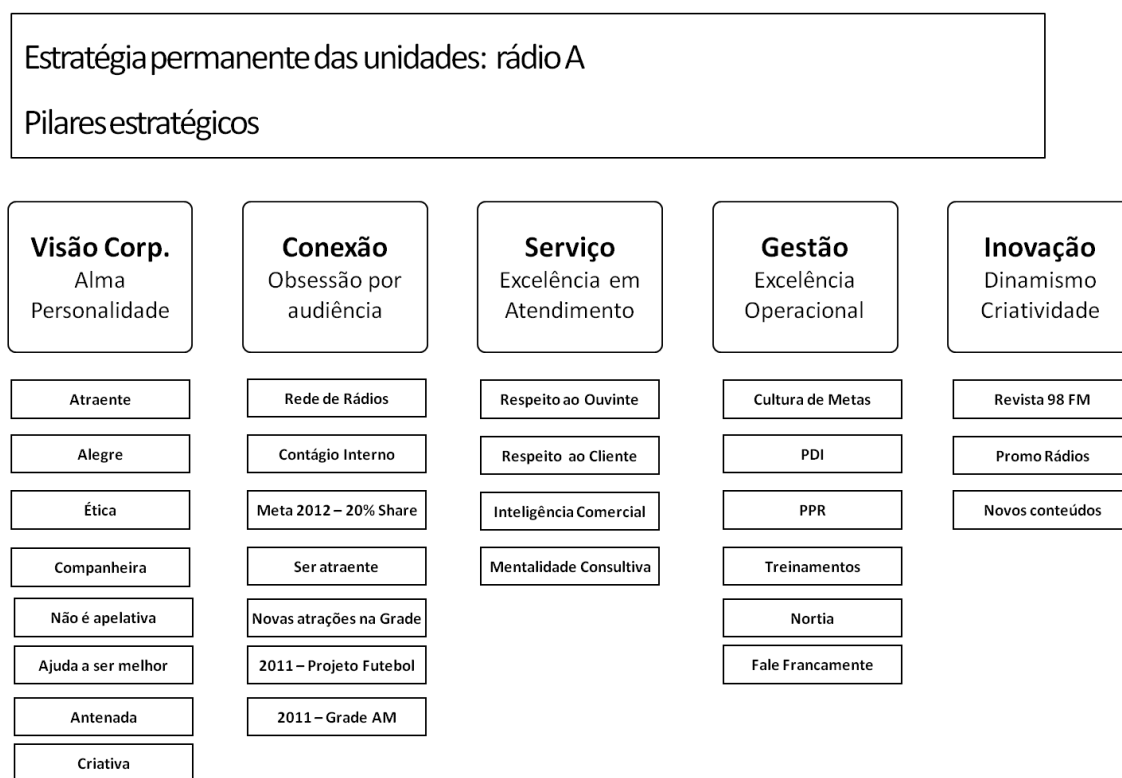
Em conexão, estão listadas principalmente ações dentro do plano que serão colocadas posteriormente em planos táticos e cronogramas.

Para serviço, também se enumera algumas ações para posterior detalhamento tático.

No caso de gestão, foi elencado uma série de ações que serão trabalhadas pelo gestor de marketing junto às equipes para desenvolvimento pessoal.

No pilar Inovação, 3 ações táticas que já estão em execução fazem parte do plano.

Figura 9 – apresentação dos pilares estratégicos da rádio A

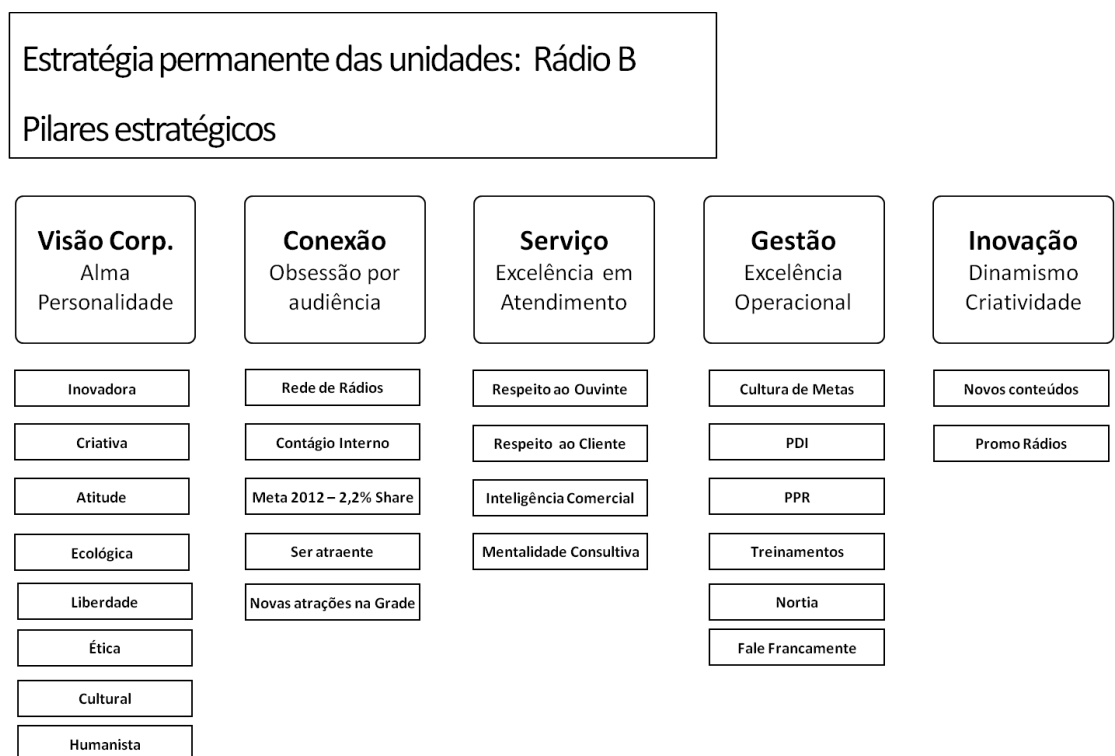


Fonte: extraído de apresentação enviada pelo gestor de marketing da UEN RD

Já a outra marca da mesma UEN, que possui perfil de público distinto e diferente histórico no mercado, mantém uma diferente estratégia sob seus pilares Personalidade, Conexão e Inovação, uma vez que estes são mais associados à relação com consumidor e mercado. Estes pilares estão mais ligados à imagem da marca e suas principais características,

portanto estabelecem decisões distintas. Já os demais pilares foram colocados mais sob o ponto de vista interno, sendo suas ações colocadas mais próximas entre as marcas da UEN no sentido de estabelecer sinergias com as áreas de apoio. A seguir, a Figura 10, onde podem ser percebidas diferenças na estratégia em cada pilar. Este trabalho é desenvolvido para cada marca de cada veículo por UEN, cabendo ao gestor de marketing, em parceria com os demais gestores da UEN propor, após estudos e pesquisas, a melhor adequação dos pilares. Esta proposta é discutida em reuniões com a alta direção tendo como base o reposicionamento corporativo, e após ser confirmada, é iniciado um trabalho visando as ações específicas de cada área no sentido de implementar as decisões. Segundo o gestor de marketing, muitas vezes este trabalho demora um tempo maior, dependendo da maturidade da marca no mercado. Na sua informação, a rádio A está neste processo há pouco mais de 4 anos.

Figura 10 - apresentação dos pilares estratégicos da rádio B



Fonte: extraído de apresentação enviada pelo gestor de marketing da UEN RD

Para Hutt e Speh (2001) a corporação pode ter diversas UEN que possuem distintas missões, gestores responsáveis e seus próprios competidores, existindo ainda uma certa independência entre as unidades, mas podem dividir recursos entre si, como equipe de vendas, recursos humanos e outras para gerar economia de escala dentro da organização, é

também válido entender a necessidade de uma inter-relação entre todas as unidades estratégicas no contexto de formulação e implementação da estratégia de marketing, uma vez que se parte do princípio de que o processo corporativo molda a declaração central e guia as tarefas detalhadas de conversão das intenções gerenciais em ações mais específicas por área (DAY, 1990). A clara definição por parte da UEN de suas estratégias reflete o desempenho e a facilidade de integração com as demais áreas. Para o gerente de marketing da UEN TV, um exemplo importante deste ponto foi o papel desta UEN no processo de reposicionamento:

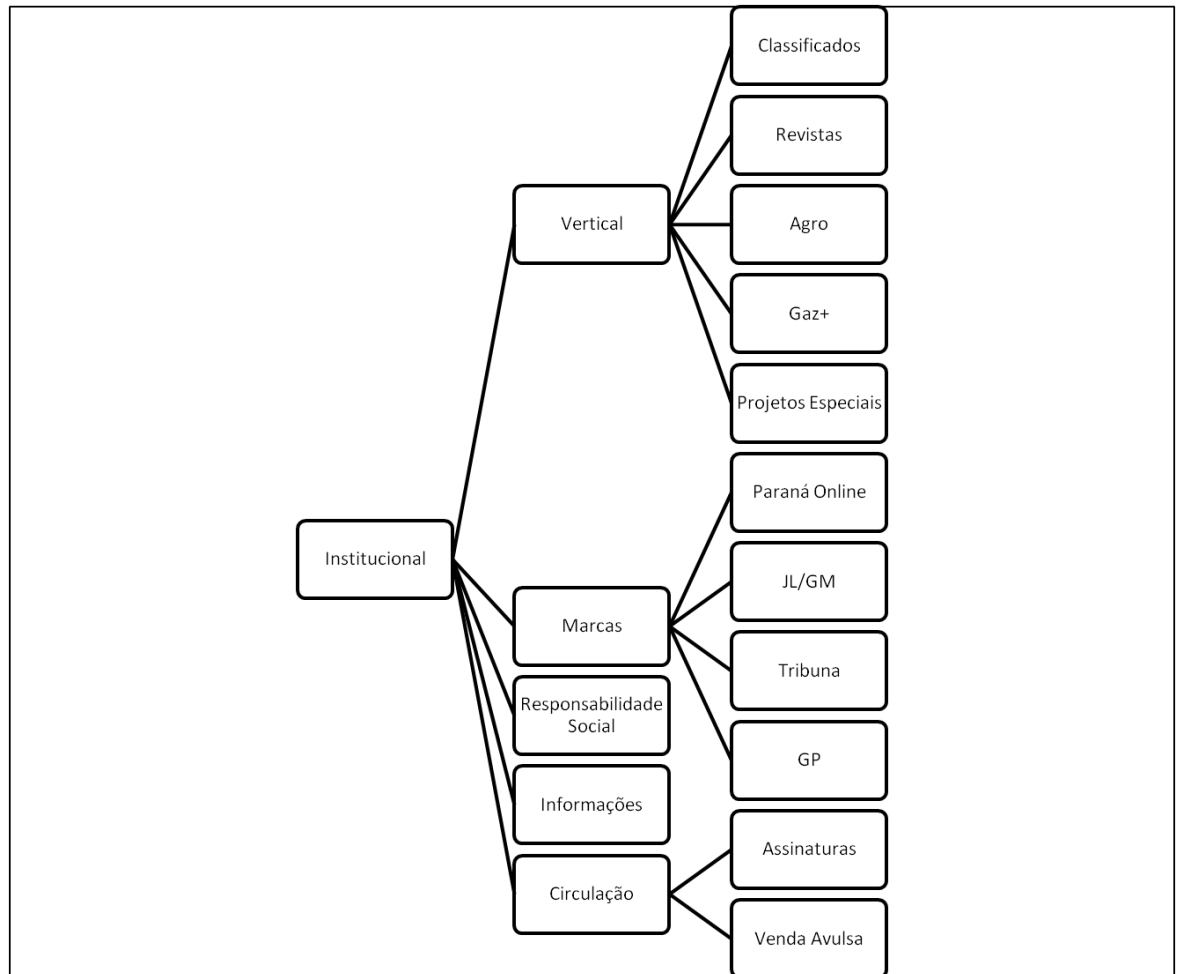
Nós (UEN TV) fomos a gota d'água para acontecer a revisão da marca, pois a TV tem abrangência maior no estado, são 8 afiliadas em várias regiões, onde haja qualquer decisão corporativa, existe ainda a posição da UEN, que é muito importante no estado. É até mesmo impactante (GERENTE DE MARKETING DA UEN TV).

A apropriação da UEN de uma marca única no estado e o consequente trabalho de implementação da estratégia adotada sob os cinco pilares foi o catalisador do reposicionamento e com isto grandes resultados continuaram sendo obtidos.

Um pouco diferente do que foi apresentado pela UEN TV, no caso da UEN JN, o gerente de marketing coloca algumas definições que foram adotadas na sua UEN em varias etapas após um processo de levantamento de proposições na formulação do plano estratégico de marketing. Para ele, o posicionamento de marca é uma uniformidade para todas as marcas com relação a objetivos, diferenciais e lembrança de cada marca enquanto baseada no posicionamento do grupo. Todos são provedores de solução em sua capacidade. Porém esta UEN, que não é composta de apenas uma, mas um conjunto de marcas que ajudam a corporação, teve necessidade de compor um modelo de gestão que está detalhado na Figura 11, a seguir. Este quadro mostra que as estratégias devem integrar diferentes áreas e produtos de atuação da UEN JN, reforçando e otimizando seus resultados de audiência e receita, mas respeitando as características e potencial de cada uma delas junto aos diferentes públicos. A UEN pesquisou, entendeu e diagnosticou, de forma a trazer para a discussão do comitê executivo uma estratégia de negócios desenhada num modelo de gestão geral, porém respeitando as características de cada marca e das plataformas. A UEN percebe-se num momento de expansão, ampliando frentes para trazer novos negócios para a corporação, dentro do principal core business, porém ampliando o alcance por estas novas oportunidades. E segundo o gerente de marketing da UEN JN, as informações levantadas e analisadas sistematicamente pelo departamento contribuem para esta nova visão da corporação no

segmento. O que se vê na Figura 11 é a abrangência institucional da UEN, reforçando a integração entre diversas marcas e produtos de atuação (comunicação, circulação, informações e projeto especiais), com o objetivo de reforçar e otimizar resultados (audiência e receita), porém respeitando as características e potencial de cada uma delas junto aos diferentes públicos (leitores, assinantes, agências e anunciantes).

Figura 11 – Estratégias de marketing de Jornais



Fonte – extraído de documento interno da UEN JN distribuído aos colaboradores

Para Smith (2011), existe uma questão dentro do processo de formulação da estratégia concomitante com a implementação que resulta na diversidade de tomadas de decisão ao longo do processo, e pode levar a diferenças significativas de resultados paralelos aos esperados no decorrer do processo e o nível de interação entre as diversas unidades estratégicas de negócios, resultam em uma entrega de um processo altamente complexo e intenso, tendo em vista o compartilhamento de informações, a execução em comum de tarefas e a coordenação de processos interdepartamentais. Para diversos autores (Menon *et al.*, 1996;

John; Martin, 1984 entre outros), a formalização e a explicitade do processo aumentam a aceitação do planejamento estratégico de marketing entre todas as unidades estratégicas de negócios. Transitar pelos setores de forma a negociar decisões com os demais gestores faz parte da rotina do processo de estratégia de marketing. A preocupação do gerente de marketing da UEN JN em capacitar o alinhamento da estratégia corporativa do reposicionamento com a estratégia de marketing dentro da UEN levou a produção de um material com uma apresentação com 150 slides, mostrando o que aconteceu com a UEN e suas marca desde 2009, todas as realizações dentro do plano e o que foi atingido nas metas. Esta visão do histórico do plano ajuda a fazer sentido aos novos colaboradores, pois assim quem não vivenciou o decorrer da implementação entende o que está no plano no momento atual e dá base lógica na sequência do processo. E o novo momento ciclo, que corresponde a uma visão de estratégica a ser adotada e implementada até o ano de 2015, começa a ser distribuído em todas as áreas, com a disseminação das diretrizes estratégicas da corporação e ainda a estratégia da UEN. Este material foi apresentado durante a entrevista, onde foi explicado como foi feito o conteúdo de cada momento.

4.5 Integração da estrutura empresarial

Toda a integração da estrutura empresarial apresenta pontos em comum, mas também diferenças de atuação por área ou UEN. O que pode ser notado é que alguns projetos apresentados podem ser adotados de forma genérica entre áreas e apresentados em reuniões periódicas.

4.5.1 Integração entre UEN e demais áreas

Com a formulação e implementação da estratégia corporativa baseada nos 5 pilares estratégicos, o reposicionamento consegue, de fato, fazer com que a estratégia corporativa seja concretizada e cada UEN tenha suas características únicas definidas por segmentação e abrangência, porém fazendo parte de uma corporação com posicionamento claramente definido. A corporação não compete com a UEN, e sim apoia cada uma em momentos

específicos, dado seu grau de autonomia. A cada estratégia de UEN existe a coparticipação da corporação em maior ou menor grau, dependendo do desenho a ser abordado na implementação da estratégia definida.

Para Hrebiniak (2006), a estratégia corporativa sobrepõe-se a da estratégia da unidade de negócios, ou seja, em nenhum momento deve haver qualquer tipo de inconsistência entre ambas e não há um fluxo de comunicação ou execução unilateral, e sim uma situação que envolve constante *feedback* e controles durante todo o processo, que por ser dinâmico e adaptativo leva a uma constante aprendizagem organizacional. Dentro dos pilares estratégicos entra a tomada de decisão por UEN. Para o gerente de marketing da UEN JN, esta é uma nova realidade sólida, o marketing vem conduzindo a novos negócios, várias ações foram somadas ao plano após estudos e discussões. A própria cultura de inovação, na formulação e implementação dos planos reflete a capacidade de se reinventar que é estimulada na corporação. Existe uma cultura empreendedora, que possibilita a cada colaborador ter a visão dentro da sua UEN que deve estar sempre atento a adotar novos processos. Individualizar a cultura significa que cada um deve ser o agente desta transformação, influenciar os pares. Ter atitude, questionar e superar a expectativa. Cada vez mais os profissionais estão sendo preparados para pesquisar, pensar e agir com base estabelecida no plano estratégico, porém com ampla área de atuação, ou seja, muita autonomia, com clareza de seus objetivos.

Um exemplo sobre este assunto é dado pelo diretor comercial de jornais sobre o fato de como a rotina de discussão é apresentada, segundo ele a construção de cada pilar é baseada na proposição da UEN e debatida com a corporação para avaliar as ações e metas. Acontece aqui a própria revisão do reposicionamento e nasce da UEN a necessidade de revisão de cada plano e sua participação, bem como a participação das demais áreas ou UEN que possam ter envolvimento. Para ele é clara a formulação para a tomada de decisões: até a média gerência sabe analisar as questões para a tomada de decisão por clareza do plano estratégico e estabelecer as metas que serão diretamente ligadas ao desempenho. O gerente de marketing da UEN TV várias vezes citou as colocações do presidente do grupo no sentido de perguntar aos altos executivos se a estratégia efetivamente favorece a comunidade, desenvolve o estado. “Não é demagogia”, segundo ele coloca.

Mesmo com o foco do planejamento de determinadas ações ser sobre a venda de projetos ou mídia, todos devem entender que ambos devem significar para o mercado local um investimento, que não cause problemas com relação ao valor

aplicado. A preocupação é visível e cobrada (GERENTE DE MARKETING DA UEN TV).

A mesma orientação é compartilhada pelo gestor de marketing da UEN JN, segundo ele:

Todos olhando na mesma direção. O marketing é o guardião das *policies*, da visão e missão da corporação, a fim de evitar que mesmo dentro da equipe as pessoas comecem a tomar decisões contrárias ao que está estabelecido no plano estratégico corporativo (GERENTE DE MARKETING DA UEN JN).

Outro exemplo dado pelo diretor comercial de jornais a respeito de algumas decisões tomadas pela alta direção da corporação em comitê específico (que não contava com a participação de todas as UEN, mas que pode influenciar a outras UEN):

Quando se chega às demais reuniões com determinado assunto ou projeto já pré-definido em torno de uma decisão anterior, as discussões de implementação já começam com metas claras, mas todos os demais envolvidos partem ainda do entendimento do que foi preciso discutir para chegar lá. Ou seja, os demais diretores ou gerentes de UEN já sabem que houve um processo para se chegar ao momento, e que a partir de então cabe a todos os procedimentos de execução da estratégia como um todo, dentro dos papéis (Diretor Comercial da UEN JN).

Todos os pilares aparecem sempre nas decisões tanto estratégicas quanto nas de UEN que se traduzem em metas específicas por área.

Uma única UEN da corporação tem um modelo um pouco distinto de relação de estratégia corporativa e de UEN. Segundo esclarecimentos do gerente de marketing de TV, a UEN TV tem um terceiro elemento de relação direta, que é a operadora nacional de TV, sendo que esta dita os principais critérios técnicos que devem ser respeitados pela corporação e o marketing, neste caso, é o elo consultivo que representa estas normas. O papel do marketing neste processo intercala relacionamento com o representante da corporação na operadora nacional, como representante da UEN perante a corporação e ainda como representante da operadora nacional na corporação. É uma situação de triangulação dentro da rotina, sendo que esta questão é absorvida de forma tranquila e metódica, uma vez que a operadora nacional cerca-se de elaborar normas e treinamentos claros a respeito de sua estratégia e repassa periodicamente a toda a estrutura de marketing da corporação. É um

processo de mão dupla, onde o marketing desempenha um papel importante de conciliador e facilitador, principalmente quando há planos que podem se sobrepor e precisam ser mais detalhados. Dentro desta função de gestor de marketing da UEN, fica claro ao propor planos estratégicos para a corporação que haverá sempre a necessidade de submeter estes planos ao operador nacional, cujas regras e o próprio planejamento estratégico é que vai prevalecer.

Um caso citado pelo gerente de marketing da UEN TV é o fato da sobreposição de marcas que vem sendo trabalhada no novo processo de implementação da estratégia de reposicionamento: a) nome da UEN somado ao b) nome da afiliada regional somado ao c) nome da operadora. Dentro do plano que está sendo trabalhado, foi realizada uma pesquisa para diagnóstico no mercado do impacto de cada uma das marcas em benefício ao plano corporativo. Uma das questões era levantar se havia perda de identidade ou se havia sobreposição inadequada. O que se percebeu é que, como são dois públicos distintos (consumidor e mercado), o processo de marca passaria a ser trabalhado em dois momentos diferentes também. O primeiro é usar a marca corporativa enquanto subsidio institucional para buscar a inserção local e usar a marca com a operadora nacional na relação comercial, pela facilitação da apresentação enquanto produto. Com isto, minimizam-se as divergências entre estratégias corporativas, mas maximiza-se o posicionamento adotado pela utilização dos cinco pilares na marca corporativa regional.

A opinião do gerente de marketing da UEN JN reforça uma questão levantada pela literatura, conforme visto em Webster (1992), que afirma que no nível corporativo ou na unidade estratégica de negócios, marketing é o condutor do processo de desenvolvimento da estratégia, com a efetiva coordenação das atividades do grupo. Na entrevista, o gerente de marketing colocou como afirmação:

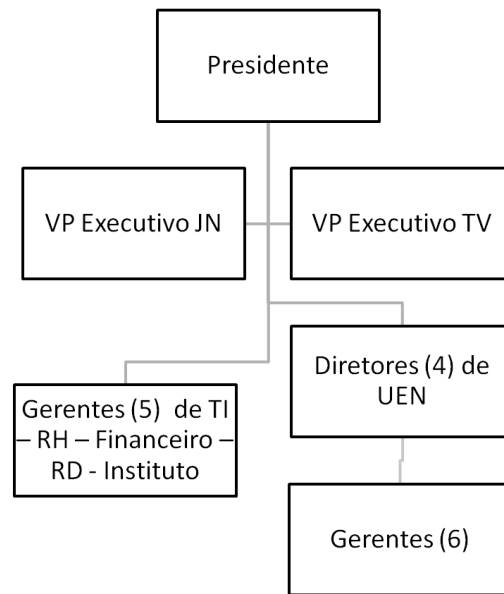
Há uma postura do marketing relacionado a gerar negócios, não só comunicação. São negócios que devem estar presentes sempre em diversas plataformas, que diluem a receita entre si, porém ao mesmo tempo otimizam a estrutura corporativa de forma a agregar melhores resultados, abrindo várias frentes, otimizando produção (o que é feito internamente), porém ampliando o que precisa chegar ao mercado e ao leitor (GERENTE DE MARKETING DA UEN JN).

4.5.2 A integração dentro do organograma

A integração da estrutura provém de uma simplificação do próprio organograma da corporação, obtida logo após o processo de reposicionamento, onde então as UEN passaram a ser formadas. Segundo Hrebiniak (2006), dentro do propósito da execução da estratégia, as diferentes maneiras de se organizar afetam os resultados. No caso da especialização por “propósito”, ou seja, definir UEN na corporação, traz mais eficácia por conseguir com esta estrutura estar mais próximos dos clientes, produtos e mercados. Ainda com esta visão de facilitação, a nova estrutura pode agregar mais valor ainda se a área corporativa, onde diversos setores prestam serviços de igual relevância a outros, ampliando a eficiência e baixando custos. A Figura 12 mostra os níveis mais altos da corporação formado pelo presidente, que é um dos membros de uma das famílias controladoras do grupo e 2 vice-presidentes executivos, também de famílias controladoras, onde cada um responde também por 2 das mais fortes UEN (TV e JN). Estes executivos de alto escalão conduzem o Comitê Executivo, onde são tomadas as principais decisões estratégicas da corporação, e ainda estes três executivos participam do Conselho de Administração, que é composto ainda de mais 6 executivos de mercado que discutem entre si definições para a corporação.

Logo abaixo deles na hierarquia vêm os diretores de unidades estratégicas de negócios, composto por TV, rádio, jornal e marketing corporativo. Todos possuem abaixo de si estruturas compostas por gerentes, coordenadores e demais colaboradores respondendo por diversas áreas da estrutura. No caso de unidades estratégicas ligadas ao mercado, tais como jornal, rádio e TV, as principais áreas dentro da estrutura da UEN são: comercial, marketing e operações (que representa todo o processo de veiculação de mídia ou de notícias). Os demais gerentes da hierarquia e que respondem diretamente aos vice-presidentes são integrantes de áreas consideradas essenciais para o funcionamento da corporação: recursos humanos, tecnologia da informação, jurídico, financeiro e instituto social, que participam do processo de definição estratégia como um todo e ainda podem participar de comitês comerciais quando solicitados pelas UENs. Todas estas áreas são compostas de equipe multidisciplinares para o apoio às UEN.

Figura 12 – Organograma dos principais executivos



Fonte: elaborado pela autora

4.6 Reuniões e discussão – etapas do processo

Hrebiniak (2006) coloca que, para fazer a estrutura organizacional funcionar de forma a atingir as metas estratégicas e de curto prazo, são necessários processo de integração e compartilhamento das informações, sendo importante a coordenação destas etapas. A interdependência das tarefas afeta os métodos para efetivação, o compartilhamento das informações e a transferência do conhecimento são fundamentais para a execução da estratégia e ter claro as responsabilidades na execução são fatores determinantes de sucesso no processo. Ao encontro desta visão de independência e compartilhamento, junte-se ainda a visão de Day (1990), que diz existir a necessidade de uma inter-relação entre todas as unidades estratégicas no contexto de formulação e implementação da estratégia de marketing, uma vez que se parte do princípio de que o processo corporativo molda a declaração central e guia as tarefas detalhadas de conversão das intenções gerenciais em ações mais específicas por área (DAY, 1990). Para a diretora de marketing corporativo, o reposicionamento consegue, de fato, fazer com que a estratégia seja concretizada. Um dos diagnósticos era de que os veículos eram os que fortaleciam a marca corporativa e não o contrário. Hoje é claro o papel da corporação e o endosso que se dá a cada UEN. Em suas palavras:

Cada UEN tem suas características únicas, porem fazem parte de uma corporação com posicionamento claramente definido. A corporação não compete com a UEN, e sim apoia cada uma em momentos específicos. A cada estratégia de UEN existe a coparticipação da corporação em maior ou menor grau, dependendo do desenho a ser abordado na função (DIRETORA DE MARKETING CORPORATIVO).

Compartilhar informações de forma eficiente e obter coordenação entre as UENs é vital para fazer a estratégia funcionar. Percebe-se nas entrevistas que esta opinião é compartilhada pelo diretor comercial da UEN JN, que coloca como ponto na entrevista a opinião de que “em alguns contextos, atitudes podem ser tomadas em prol de uma UEN e podem vir a alterar os planos de outra, mas em virtude da definição estratégica da corporação no reposicionamento, a alta gestão da corporação é muito clara em como isto é importante para a estratégia corporativa e apoia a mudança”. Isto foi colocado por ele como fato que pode acontecer dentro de uma decisão tomada em reunião de comitê executivo e irá afetar o plano estratégico, mas é claramente entendido pelos gestores pela forma com que é conduzida pela alta direção, com clareza de argumentos. Isso poderia ser visto como um contexto específico dentro das unidades estratégicas de negócios, onde pode haver uma batalha competitiva encontrada primeiramente no próprio nível entre as unidades estratégicas de negócios pelo resultado proposto, antes mesmo do que no nível da corporação. Uma vez que a necessidade advém geralmente de aspectos do ambiente competitivo, a adequação depende primeiramente da relação entre a corporação e a unidade estratégia de negócios, não apenas do processo formal da definição do plano, ou seja, a relação próxima da gestão da unidade estratégia de negócios molda a característica do processo, seja ele mais competitivo ou mais participativo (GUPTA, 1987). A única exceção nas UEN é a da UEN TV, que pode vir a ter projetos que envolvem todas as UEN, mas antes de tudo devem ser respeitadas as regras da operadora nacional, que sobressaem sobre as ações da corporação aqui estudada. Para o gerente de marketing da UEN TV, a maior preocupação é verificar com mais detalhes onde pode haver a sobreposição de estratégias e lidar com isto de maneira a integrá-las, sem deixar de ser co-participativo nos projetos que envolvem as demais áreas da corporação. Segundo ele, seu maior trabalho está no sentido de manter um constante mapeamento dos pontos de contato para definir as sinergias e competências a serem adotadas.

No estudo da corporação em seu processo de reposicionamento viu-se uma série de reuniões em diversos níveis que procuram minimizar os impactos negativos e aumentar a interação entre áreas durante a implementação da estratégia. Tome-se como exemplo os

comitês executivos, onde acontecem as decisões estratégicas de maior impacto e são reuniões mais esporádicas e os comitês de mercado, onde são colocados diversos projetos em discussão e suas reais interferências ou sinergias entre UEN, sendo sua frequência mensal. Ambos fazem parte da agenda dos principais gestores. Estes comitês, segundo o diretor comercial da UEN JN, acontecem com a participação do maior número de envolvidos e que possam dar suas opiniões livremente, pois o que for definido ali, não cabe mais discussão posterior.

A corporação deve garantir que, de modo geral, o processo esperado de formulação e implementação das estratégias de marketing passe pelo escopo da integração funcional. Em Kohli, Jaworski (1990), os autores estabelecem um padrão para a geração de dados de inteligência de marketing que são basicamente modelos de formalização da comunicação dentro da corporação para facilitar o processo de orientação para o mercado e a implementação dos processos de marketing e constituem-se de:

Métodos formais

- Relatórios de resultados (previsão X realização)
- Aprovação de orçamentos
- Relatórios de atividades do plano
- Declaração das políticas adotadas

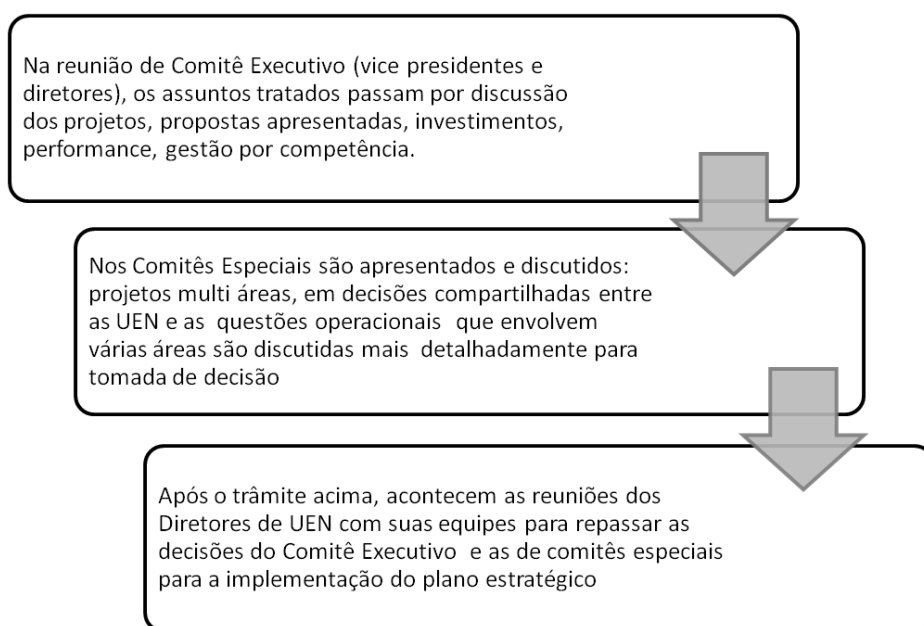
Métodos informais

- Encontros da equipe de forma periódica
- Troca de informações informalmente (reuniões)
- Troca de correspondências
- Comitês específicos por projetos

No estudo de caso, vimos que as reuniões acontecem em etapas: discussão dos projetos (decisões tomadas, investimentos, velocidade), discussão sobre pessoas (performance, valores, gestão por competência), comitês diferentes em discussões compartilhadas. Todas são realizadas com o envio de pauta antecipadamente aos participantes, a fim de que se preparem para os assuntos e enviem representantes em caso de incapacidade de comparecimento e também no intuito de tornar as próprias reuniões mais diretas. Em cada reunião são elaboradas atas com os responsáveis e estas atas são relidas na abertura da próxima reunião. Existe uma reunião formal de integração da estratégia e acontece sempre na última sexta-feira do mês, com a agenda da UEN RD e TV pela manhã e a UEN JN à tarde. Os participantes de cada reunião são todos os vice-presidentes e a alta direção e de UEN. Neste momento o diretor de

UEN presta contas do que foi feito no mês e prevê resultados para o mês seguinte. Neste momento oficialmente se discute toda a estratégia da UEN que esteja em andamento, sejam novos produtos, projetos, resultado comercial (metas), financeiro, situação de mercado, clientes, concorrentes, etc. Para todos os entrevistados, fica clara a definição sobre questões operacionais: conjunto de projetos que são essenciais serão revistos mais detalhadamente. Todas as decisões são repassadas para todos os gestores como ponto importante do que foi definido em prol do todo. O que for surgindo após esta reunião, vistas como demandas pontuais de novos projetos que possam ser adotados, passa a entrar numa fila de prioridades. Esta colocação foi comum a todos os entrevistados na observação de que cada UEN entende a prioridade da outra para ganhar sinergia na implementação dos planos estratégicos de cada UEN e, principalmente, no plano corporativo. A Figura 13 mostra como flui o processo de reuniões dentro da corporação para garantir a integração entre plano estratégico e UENs.

Figura 13 – Principais reuniões de discussão e compartilhamento



Fonte: elaborado pela autora

Os diretores de UEN realizam reuniões semanais com suas equipes, gerentes e coordenadores com o objetivo de repassar questões do Comex (comitê executivo) que dizem respeito a formulação do plano estratégico e posicionar todos com relação a implementação do plano na UEN. Isto acontece em todas as 4 gerências igualmente, logo após a reunião da alta direção que se realiza toda segunda-feira, impreterivelmente.

Já as reuniões de avaliação das metas são mensais, também entre direção da UEN e a equipe como um todo, para avaliação das metas BSC (*balanced scorecard*) e também das demais métricas que são implantadas.

Como registros das reuniões são elaboradas as pautas e atas, segundo todos os gestores entrevistados, a formalização das reuniões é seguida da mesma forma independente do número de participantes. A pauta é enviada previamente até 3 dias antecedentes ao agendado e a ata é montada na reunião com o que ficou definido e em caso de projetos posteriores tem a indicação do responsável, qual a ação e prazo para retorno. As áreas devem estar presentes nas reuniões com responsáveis que tenham poder de decisão e não enviar apenas um colaborador ouvinte. Este responsável deve saber se posicionar pela UEN a fim de contribuir na discussão dos assuntos, pois o que for decidido em reunião não se questiona posteriormente. As reuniões operacionais acontecem em maior quantidade para fluir as macro decisões.

Com relação ao acompanhamento detalhado da implementação da estratégia, segundo dados da diretora de marketing corporativo, há 2 grandes encontros ao ano que acontecem em etapas, primeiramente na UEN e também em comitê executivo, sendo que em fevereiro acontece um que irá dar o rumo do que será o ano vigente e outra reunião em setembro, onde entra a discussão da formulação do plano. A revisão do plano estratégico é realizada a cada 5 anos, e na metade do ano, entre junho e julho é revisado para suprir questões ligadas a investimento, novas aquisições, fortalecimento de decisões adotadas, revisão pura.

No estudo de Hrebiniak (2006), foi apontado como ponto crucial para o resultado positivo na implementação da estratégia corporativa a dificuldade de integração ou coordenação de diversas unidades estruturais independentes entre si, mas com necessidade de conexão no processo. Um compartilhamento deficiente de informações também é um ponto de insucesso. Um ponto em comum com esta visão é o esforço despendido pelo gerente de marketing da UEN JN, que verifica que um processo estratégico pode ser vislumbrado num plano de médio a longo prazo, ou seja, ter a partir de 4 anos de implementação. Suas observações são importantes:

O horizonte é o que vemos com grandes ações para os próximos 4, 5 anos e vamos fazendo uma atualização anual e revisando os passos tomados e os resultados atingidos. Tudo é documentado, cada decisão, seus erros e acertos, para não deixar cair no esquecimento e não deixar a rotina consumir muito rapidamente as conquistas. É importante que as pessoas percebam o que estão atingindo dentro da implementação do plano, como forma de manutenção do caminho (GERENTE DE MARKETING DA UEN JN)".

Segundo o diretor comercial da UEN JN, a estrutura do plano estratégico, uma vez definido e implementado, não se altera, permanece sob os pilares. O que pode mudar dentro deste plano são alguns pontos que precisam de alguma adaptação com relação a velocidade da implementação, total do investimento, ou seja, adequações de acordo com as oportunidades que surgem. Toda a tomada de decisão é repassada aos demais, através de canais próprios e sistematizados, a fim de que todos os colaboradores se sintam parte integrante do processo de implementação do plano estratégico de reposicionamento. O exemplo dado pelo gerente de marketing da UEN JN ilustra bem a forma adotada para a realização desta ação de engajamento: para cada nova grande ação dentro do plano estratégico, como uma nova campanha de lembrança da marca ou lançamento de novo produto, a diretora executiva da UEN chama cada UEN e seus principais gestores ou área de suporte (são ao todo 20 reuniões envolvendo comercial, financeiro, controladoria, etc.) para tornar o processo mais individual: resultados de onde está a UEN JN no momento da implementação do plano, quais as novas oportunidades que estão sendo trabalhadas e como isto será feito, e ainda qual é a participação esperada de cada colaborador no processo. É dado um panorama geral: números, metas, projetos e novos passos para que cada um se situe e possa contribuir de maneira clara e objetiva na implementação

Cada UEN estabelece suas prioridades e lista seus processos de acordo com o plano estratégico a ser implementado. Na Figura 14, recebida do gestor de marketing da UEN RD, pode-se observar um modelo de macros processos detalhando todos os planos definidos na formulação da estratégia da UEN rádio e estabelecendo o envolvimento direto de cada gestor, sendo definido grupos de trabalho em cada ação a ser desenvolvida. São ao todo 10 macroprocessos, que permeiam diversas ações complementares entre si. Para cada ação destas, foi montada ainda uma planilha de acompanhamento e controles com prazos e metas a serem alcançados.

Em cada quadro de macroprocesso existem ações ligadas ao plano estratégico como formulado na definição dos pilares. Como exemplo tomemos as ações referentes a a) Planejar e acompanhar ações de marketing; b) desenvolver, entregar e habilitar ações promocionais e institucionais; c) desenvolver projetos comerciais e d) realizar gestão da marca estão ligadas diretamente ao desenvolvimento estratégico dos pilares Personalidade e Conexão, onde se elaboram as maiores ações amplas da estratégia.

Já as ações de e) definir estratégia e entregas de marketing digital; f) realizar atendimento de ouvintes e g) realizar coberturas comerciais/institucionais/serviços são ações ligadas ao pilar Atendimento, que busca mais proximidade.

As ações de h) desenvolver pessoas; i) realizar gestão de terceirizados estão ligadas ao pilar Gestão, e por fim, as ações de j) realizar estudos setoriais e de mercado estão ligadas ao pilar Inovação, uma vez que são trabalhos desenvolvidos para consumo interno (marketing, comercial e demais áreas) e ainda para o mercado, como forma de estender o pós-venda.

Este plano foi submetido em reuniões de diretoria e discutido com o comitê de rádio até chegar ao modelo final.

Do ponto de vista dos gestores entrevistados, há uma unanimidade no entendimento de que a missão e visão são vivenciadas na empresa como perfil da alta gestão, existe a crença de que a corporação pode ajudar a desenvolver as pessoas, tanto no nível profissional quanto no nível pessoal. Acreditar e mostrar que acredita é o papel do gestor, segundo a diretora de marketing e também o gestor de marketing da UEN TV que deram como testemunho a viabilidade deste pensamento uma vez que é bastante distintivo no mercado. Para ambos, é a crença do gestor principal que influencia as pessoas a darem sua melhor contribuição no papel que lhe é colocado quando o processo de implementação da estratégia está em curso. Para o gestor da UEN JN, um grande desafio é ajudar as pessoas a ‘fazer’ acontecer o que está escrito na missão, ou seja, que as pessoas façam as ligações entre seus papéis na implementação da estratégia e suas alternativas possíveis no sentido de assegurar as ações mais adequadas para a UEN e para a corporação.

Com relação a pessoas, para o gestor da UEN RD o posicionamento não se resumiu a uma frase apenas, mas sim aos pilares que sustentam a corporação. Para a diretora de marketing corporativo, “esta missão vem de um trabalho que reflete as virtudes estudadas e que compõem o conteúdo da alta direção” segundo suas próprias palavras. O mesmo fato é corroborado pelo gestor de rádio, que entende que “as pessoas vêm a liderança praticar o que prega, todas as questões ligadas às nossas convicções enquanto corporação, e isto está claro na forma que recebemos os resultados na pesquisa de avaliação de clima”.

Figura 14 – Macroprocessos detalhados pela UEN RD

Macros-Processos x Envolvidos diretamente	
Planejar e acompanhar ações de marketing	Murilo, Débora, Roberta, Duka, David
Desenvolver, entregar e habilitar ações promocionais e institucionais	Débora, Ligia, Carlinhos, Recepção (Cwb e Mgá), Juliano, Eduardo, David
Desenvolver projetos comerciais	Roberta, Duka
Realizar gestão da marca	Murilo, Roberta, Duka, Débora
Definir estratégia e entregas marketing digital	Tom
Realizar atendimento de ouvintes	Débora, Ligia, Carlinhos, Recepção (Cwb e Mgá).
Realizar coberturas comerciais/institucionais/serviços	Murilo, Débora, Juliano, Eduardo, David
Desenvolver gestão de pessoas	Murilo
Realizar gestão de terceirizados	Ligia, Juliano, Eduardo, David
Realizar estudos setoriais e de mercado	Roberta e Duka

Fonte: extraído de apresentação de plano da UEN obtido em PowerPoint

Nas palavras do gerente de marketing da UEN TV, o planejamento de marketing começa com os pilares:

Não existe qualquer planejamento estratégico que não se inicie pelos pilares, eu mesmo não falo de planejamento se não estiver começando por eles. Todo o planejamento é afetado pela missão, visão, valores, nossas convicções. Tudo o que o grupo acredita eu tenho que trazer para meu dia a dia e construir minha estratégia (GERENTE DE MARKETING DA UEN TV)”.

4.7 Incentivos e controles

Para medir o desempenho do plano estratégico, são necessários controles de curto e médio prazo e ainda incentivos que estabeleçam objetivos específicos, como forma de manter

o caminho adequado. Os gestores entrevistados têm instrumentos variados para apoiar estas questões, porém existem controles já estabelecidos pela corporação.

4.7.1 Modelos de incentivos e controles gerais

Segundo Hrebiniak (2006), é comum em todas as unidades estratégicas, no decorrer da implementação de uma estratégia corporativa de longo prazo, lidar com objetivos operacionais de curto prazo, que medem o desempenho do plano de acordo com as métricas adotadas relacionadas aos pontos de contato da corporação tais como: mercado, concorrentes, clientes, etc. Todos os problemas e necessidades relacionados ao plano estratégico que foram transformados em planos de ações em cada UEN são apontados no curto prazo, de forma a organizar e controlar cada passo da execução. Isto colabora com a média gerência no sentido de focar a estratégia de negócios com a estratégia corporativa. Ainda para o autor, os controles são vitais para o sucesso da execução, permitindo aos gestores que avaliem os esforços durante a execução e façam alterações se necessário.

Um dos pontos de controle da corporação é a pesquisa de clima, e foi levantado que, no decorrer da pesquisa realizada com alguns gestores, existe o cuidado em verificar se há a clareza em determinar que os colaboradores percebem se há:

- conhecimento da estratégia em todos os níveis hierárquicos
- conhecimento dos valores da corporação por parte dos colaboradores
- verificação de que os liderem praticam o que pregam
- a importância de saber as decisões estratégicas através do senso crítico a respeito da estratégia corporativa e de como agir sobre as metas da UEN

Este fato é corroborado pelo testemunho do gestor da UEN Rádio que avaliza a decisão de sua equipe e transfere poder de decisão a todos no sentido de que está claro que:

Se não houver aderência aos pilares da estratégia, qualquer um, desde o menor aprendiz até o coordenador de marketing, pode barrar uma ideia, um plano que venha contra ao que pregamos todos os dias. Isto mesmo já aconteceu recentemente, quando foi concebida uma ideia que geraria certo resultado, mas que iria contra o pilar Conexão, podendo influenciar negativamente no público e consequentemente, na audiência (GERENTE DE MARKETING DA UEN RD).

Esta é uma situação recorrente nas entrevistas: a clareza dos passos a serem dados pelos gestores: entender o rumo da corporação, pelos pilares originados da missão e visão. Internamente é considerado um diferencial da corporação perante o mercado como um todo. Em todos os setores, em todas as UEN veem-se quadros na parede que marcam as MCIs (metas crucialmente importantes) de cada uma, sendo formadas pelos principais pilares e consequentemente tendo os indicadores como ponto de medição para então o atingimento de metas definidas em comitês. Na Figura 13 e na Figura 14 vemos ambos os dados referente à UEN Jornais e UEN TV, que estão impressos em um material distribuído a toda a corporação. Mensalmente é publicado na intranet os resultados atingidos nas MCI de cada UEN a afim de acompanhamento por parte da gestão.

As MCIs mais importantes de ambas as UEN estão ligadas a 3 pilares estratégicos, que são: Personalidade, Conexão e Gestão. No caso do pilar personalidade, a percepção de imagem, medida por pesquisa contratada por uma empresa terceirizada tem como objetivo avaliar a principal característica buscada na estratégia, que é a imagem de cada veículo perante o consumidor e o mercado. Já a conexão tem indicadores distintos para ambos os veículos, porém baseiam-se no consumo de seus produtos através da análise da audiência e circulação. E o pilar gestão tem seus indicadores baseados nos resultados financeiros diretos.

Figura 15 – Metas e Indicadores baseados nos pilares da UEN JN

MCIs - JN
Metas Crucialmente Importantes

Pilar	Indicador	Meta
Personalidade	Percepção de Imagem	
Conexão	Circulação Média Semanal	
	UV Mensal (média 3 meses)	
Gestão	EBITDA	

Fonte: extraído de material impresso entregue a todos os colaboradores

Figura 16 – Metas e Indicadores baseados nos pilares da UEN TV

MCIs - TV
Metas Crucialmente Importantes

Pilar	Indicador	Meta
Personalidade	Percepção de Imagem	
Conexão	Audiência Progr. Próprios	
	EBITDA	
Gestão	EBITDA Local (PPR)	

Fonte: extraído de material impresso entregue a todos os colaboradores

Hrebiniak (2006) reforça a questão de que a estratégia corporativa é de importância fundamental, e a estratégia da UEN não pode ser inconsistente ou mesmo contraditória com a estratégia corporativa, sendo esta a prioritária. E é preciso ter algum método de análise que tenha congruência entre as metas organizacionais e individuais, a fim de garantir o compromisso dos indivíduos encarregados da execução. O que vemos no quadro XX é um dos quadros distribuídos pela corporação a seus colaboradores para que estabeleçam metas individuais de desempenho junto a seus líderes e acompanhem seus resultados de forma a contribuir para o todo do processo. Este é um modelo de formalização da gestão no incentivo e reforça o ponto de Hrebiniak (2006) que diz que “*os bons incentivos estão vinculados aos objetivos estratégicos ou aos objetivos de curto prazo que derivam da estratégia*”. Segundo ele, os incentivos devem apoiar os objetivos de curto prazo que estão logicamente relacionados a finalidades estratégicas de prazo mais longo.

Tome-se um exemplo de MCI da área de comunicação corporativa, sendo a micro área a assessoria de imprensa. Meta: atingir X matérias positivas publicadas em outros veículos. É uma meta ligada aos pilares conexão (Audiência) e personalidade (imagem). As metas estão colocadas em painéis espalhados em cada UEN e são atualizados mensalmente e refletem seu desdobramento em PPR (não somente as MCI estão ali, mas outras que devem ser base para o atingimento destas). O modelo das dimensões do compromisso, desenhado por Noble e Mokwa (1999) reflete bem os pontos de controle das variáveis ligadas ao desempenho do

gestor e que levam aos resultados individuais e também aos corporativos. Os autores estabelecem como base de atingimento de resultados níveis de compromissos que podem ser mensurados conforme a função e ações implementadas, dando início ao processo desde o desempenho individual, que reflete o compromisso com a própria carreira e o sucesso na implementação, que determina o envolvimento necessário, a autonomia percebida e a significância, que coloca o gestor como facilitador do projeto.

A Figura 17 mostra o quadro de MCI da área de marketing corporativo que é seguido pela equipe no atingimento das metas, tendo seus indicadores diretamente ligados a outras UEN específicas. São determinados 3 pilares e a partir deles os indicadores, a saber:

a) Pilar Gestão

CRM – eficiência mailing e desenvolvimento projeto DBM

Cultura – desenvolvimento e informação

b) Pilar Personalidade

Percepção de imagem para TV – jornalismo

Percepção de Imagem para TV – dramaturgia

Percepção de Imagem para JN

c) Conexão

Circulação JN

Acessos únicos - mensal

Audiência TV programas locais

Figura 17 – Metas e Indicadores baseados nos pilares do Marketing Corporativo



Fonte: extraído de quadro colocado no departamento

Ainda na definição de métricas de resultados, sendo todas as UEN subdividas em áreas específicas, há ainda a compilação destas metas crucialmente importantes por grupos de trabalho, conforme observado na Figura 18. Para Hrebiniak (2006), estes controles são importantes no sentido de prover feedbacks oportunos para o desempenho da corporação, já que influenciam diretamente a mudança e as adaptações dentro do processo contínuo.

Figura 18 – Metas e Indicadores para serem preenchidos pelos colaboradores

MCIs – Quais são as MCIs da sua área
Metas Crucialmente Importantes

MCI	Meta	Meta Grupo

Fonte: extraído de material impresso entregue aos colaboradores

Dentro dos controles estabelecidos pela corporação, destaca-se o BSC ou *Balanced Scorecard*, uma metodologia de medição da gestão de desempenho, desenvolvida dentro da Harvard Business School por Kaplan e Norton (1992). O BSC é uma ferramenta de avaliação da performance empresarial que visa alinhar o planejamento estratégico com as ações pertinentes aos planos estratégicos dentro da UEN e também com ações operacionais, com parâmetros estabelecidos que passam pela visão financeira, pela visão de clientes, pela visão de processos internos e pela aprendizagem em função de melhorias do processo. Estes quatro pontos são determinados a partir do plano estratégico proposto pela corporação e então previsto como irá se relacionar através das quatro visões, sendo que não existe ordem de significância e sim as próprias prioridades estabelecidas pelo plano estratégico. Com isto há a definição do objetivo estratégico geral, e estabelecidos indicadores que acompanham as ações determinadas do plano, para então buscar a obtenção das metas propostas através de planos de ação factíveis. O BSC começa pela visão financeira com o intuito de colaborar com a rentabilidade do capital, mas em igual peso visa atingir a melhor proposta de valor também

para o cliente. Dentro da perspectiva de processos internos, o BSC procura avaliar as competências internas necessárias para maior vantagem competitiva da corporação, passando pela inovação, operação e atendimento. Como medidor de aprendizado e desempenho, o BSC colabora com a motivação dos colaboradores, uma vez que são medidos os sistemas que apoiam as ações, bem como os processos organizacionais, dando espaço de melhorias aos gestores ainda dentro do processo de implementação do plano estratégico. Do ponto de vista de corporação estudada, o BSC norteou as principais métricas que foram sendo desenvolvidas a partir do plano de reposicionamento e se definiram nas UENs em metas específicas.

Como no modelo de processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing proposto por Sashittall, Jawassalla (2001), existe uma inter-relação entre áreas e as consequentes implicações disto na elaboração do processo como um todo. Na contextualização dos antecedentes, a visão de que existe uma constante ligação entre forças externas aliadas às escolhas gerenciais e que refletem diretamente na estratégia de marketing adotada, torna importante estabelecer métricas de desempenho constantemente apoiadas nestas ações. Por outro lado, o plano estratégico de marketing ainda recebe influências nos níveis operacionais, pelas demandas diárias de mercado e concorrência, sendo estas questões importantes fatores de medição para o sucesso de implementação do plano. Medir estes pontos dentro de ferramentas de gestão podem ajudar os gestores de forma mais sistemática.

No caso da corporação estudada, as metas que compõem o BSC foram totalmente construídas sob o contexto de implementação dos cinco pilares estratégicos e cruzados com cada UEN no sentido de prover o melhor desempenho a cada uma delas. Mensalmente o departamento de tecnologia da informação monta o relatório com todas as informações de metas e atingimento para ser colocados à disposição dos gestores através da intranet, e envia e-mail com o aviso de que a última versão está disponível. Cada área ou UEN acessa seus dados diretamente, podendo cruzar, segundo o exemplo dado pelo gestor de marketing da UEN TV e da diretora corporativa de marketing, os resultados do pilar Personalidade, medido através de uma pesquisa de imagem de marca com os resultados de audiência (no caso de TV), para entender se as ações específicas determinadas para a programação própria estão adequadas na construção dos planos. Este ponto corrobora a teoria de Hrebiniak (2006) e dos demais autores estudados de que devem ser feitos esforços para garantir que as medidas de desempenho de curto prazo sejam consistentes com os resultados estratégicos desejados.

Ainda na visão de Hrebiniak (2006), que diz que “os bons incentivos são mensuráveis” (p. 195), viu-se em todas as entrevistas realizadas com os gestores a informação de que os números do BSC levam ainda a uma composição de metas a serem incorporadas ao PPR

(plano de participação nos resultados). Não são todas as metas do BSC que entram na composição do PPR, em geral são escolhidas entre gestores e diretoria executiva um número entre 3 ou 4 pontos. O PPR é uma possibilidade de incentivo à gestão com resultados diretamente ligada ao papel desempenhado pelo gestor e sua equipe, reforçando com isto as ações e decisões tomadas, bem como sendo um grande gerador de aprendizagem organizacional. Algumas metas pré-definidas são determinadas para compor o PPR individual, outras são metas de grupo e uma quantidade menor, porém com percentual mais alto, são metas corporativas, basicamente resultados financeiros e de performance de mercado. As áreas que são mais ligadas à prestação de serviço para as demais áreas ou para as UEN, tais como recursos humanos, operação e marketing corporativo absorvem mais metas ligadas ao desempenho em conjunto do que outras que são puras em suas relações de planos, sendo estas as UEN.

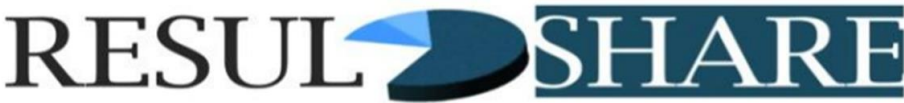
4.7.2 Modelos de incentivos e controles por UEN

Os gestores possuem ainda métricas internas para atendimento de suas necessidades pontuais, sendo que cada um desenvolveu formulários, planilhas e controles específicos.

No caso da UEN JN, o diretor comercial trata de vários mercados distintos, bem como um grande número de pessoas na equipe desempenhando papéis relacionados com outras áreas da corporação. Para dar conta de maior pertinência, alguns modelos de controles foram criados e outros são dados e pesquisas obtidas em instituições específicas para determinado fim.

Tome-se o exemplo da pesquisa de *share* de mercado, que posiciona a participação dos 3 veículos de mídia impressa dentro do mercado. É um panorama que mostra pontualmente a movimentação dos clientes dos jornais e ajuda a tomada de decisões que vão impactar nos planos de curto prazo e também na estratégia corporativa. Esta pesquisa é terceirizada e recebida diariamente pelo gestor, que com base nela toma medidas de curto prazo junto com a equipe. A Figura 19 ilustra o modelo de pesquisa que é um controle diário de mercado e por colaborador, importante instrumento de análise por parte do diretor comercial da UEN JN, conforme colocado por ele.

Figura 19 – Modelo de instrumento de controle da UEN JN para ação comercial



Market Share Acumulado Mensal - Gestores, Código Carteira e Anunciante

agosto-12

Gestores	Centimetragem			Market Share		
	Jornal	METRO	TRIBUNA	GP	Metro	Tribuna
Anunciante	GP					
	51.001	8.252	31.964	56%	9%	35%
	8.098	1.602	862	77%	15%	8%
	8.098	1.602	862	77%	15%	8%
	4.036	396	181	87%	9%	4%
ACP- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ	264			100%	0%	0%
Amil Assist Med Intern Ltda	230			100%	0%	0%
COHAB/GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ			38	0%	0%	100%
FORD	938			100%	0%	0%
HOSPITAL MARCELINO CHAMPAGNAT	70			100%	0%	0%
ISAE/FGV	372			100%	0%	0%
ITAIPU BINACIONAL	132		128	51%	0%	49%
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	102			100%	0%	0%
PUC	234			100%	0%	0%
SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS PÚBLICA	52			100%	0%	0%
SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS	42			100%	0%	0%
SENAC	80			100%	0%	0%
SESC/SENAC PARANÁ	45		15	75%	0%	25%
UNICURITIBA	192			100%	0%	0%
UNIVERSIDADE POSITIVO	273			100%	0%	0%
VOLKSWAGEN CONCESSIONÁRIAS REGIONAL	1.010	396		72%	28%	0%
	4.062	1.206	681	68%	20%	11%

















Fonte: Material interno recebido na entrevista

Outro controle corporativo é chamado *All Strategy*, cujos dados são obtidos via software interno, *on line* e apenas acessados pelo gestor da UEN (comercial e operações). Este também é amplo e passa por resultados financeiros da UEN.

Faz parte da rotina controles mais detalhados, especialmente envolvendo as ações de toda a equipe, com dados de responsável, equipe, cliente, ação e status, que buscam dar norte a informações do dia a dia que podem se perder e deixar de contemplar algum plano de médio prazo. O diretor comercial de JN mantém controles pormenorizados: viagens, níveis de reuniões e de produtividade, plano de ação semanal por gestor onde há relação ou pendências com outras áreas e é um tipo de radar, enviado por e-mail que reflete o dia a dia das pessoas que fazem parte da equipe.

Outro controle diário é relacionado ao faturamento, recebido diariamente pela equipe comercial de cada UEN, sendo este montado pela área financeira. O relatório contempla cada UEN, e todos os produtos e projetos que são desenvolvidos pelos planos estratégicos e todas as marcas. Segundo os gestores, há ainda um que resume tudo, e vai apenas para os diretores e vice-presidentes corporativos. A Figura 20 mostra um modelo.

Figura 20 – Controle diário financeiro da equipe comercial da UEN JN

Informações acumuladas entre 01/11/2012 e 14/11/2012				
Legenda				
<= 69%				
70 e 99%				
>= 100%				
	Total	NOT	GP CLA	DIGITAL
Histórico	295.886	103.546	165.650	26.690
Meta	423.027	315.047	76.685	31.295
Realizado	202.782	75.849	125.733	1.200
Real x Histórico	69%	73%	76%	4%
Real x Meta	 48%	 24%	 164%	 4%
Histórico	152.358	106.953	5.007	40.398
Meta	217.825	162.224	39.487	16.114
Realizado	146.071	102.940	4.825	38.306
Real x Histórico	96%	96%	96%	95%
Real x Meta	 67%	 63%	 12%	 238%
Histórico	163.507	111.884	45.815	5.808
Meta	233.766	174.096	42.376	17.294
Realizado	146.043	95.803	43.625	6.616
Real x Histórico	89%	86%	95%	114%
Real x Meta	 62%	 55%	 103%	 38%
Histórico	130.879	105.478	12.668	12.732
Meta	187.117	139.354	33.920	13.843
Realizado	120.605	101.846	2.443	16.316
Real x Histórico	92%	97%	19%	128%
Real x Meta	 64%	 73%	 7%	 118%

Fonte: Material interno recebido na entrevista

Já o gerente de marketing da UEN JN tem ainda novos desafios dentro do plano estratégico na gestão estratégica, administrativa e financeira dos novos projetos da área, tendo a necessidade de cobrar performance das áreas pares: comercial e redação. Para isto foram criados cargos de especialistas em produtos. Na sua área de atuação, estabeleceu rotinas específicas de controles baseadas em processos de troca de informações, conforme abaixo:

a) Toda segunda-feira reúne todos os gestores das áreas de marketing para fazerem uma revisão da pauta da semana e ações de curto prazo. O objetivo destas reuniões é unificar informações da UEN dentro do marketing e perceber dificuldades que possam estar sendo vividas no processo de implementação do plano e que são de rápida solução. A reunião tem duração de 1 hora, com a medição do tempo e atividade por gestor, para melhor gestão do tempo através de uma prestação de contas de suas práticas no período.

b) A cada 15 dias é realizada uma reunião com a equipe em geral do marketing, sendo que esta reunião é conduzida pelos gestores, também com 1 hora de duração, e tendo

apenas 2 áreas ou temas levantados por vez, contando com participação de outras UEN ou áreas. São apresentações de novos processos, detalhamento de ações e várias outras situações de alinhamento.

c) Toda quinta-feira existe ainda um café da manhã em formato *Stand up meeting*. Esta reunião uma apenas um rápido olhar sobre cada área, apenas posição dos principais planos.

d) Foi criada ainda a figura do “Anjo”, que acontece quando algum gestor tem dificuldade, pede apoio para outro na implementação do plano. Os que mais foram ‘anjos’ dentro da áreas são reconhecidos no final do mês.

Como pode ser detectado no estudo de alguns autores (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2002), a alocação de recursos internos, dentro do processo estratégico corporativo visa a performance de curto e médio prazo demandada diretamente pelos próprios gestores das áreas, sendo que existe ainda a integração dos trabalhos para consolidação dos processos de longa duração. Como vemos no estudo e nas diversas entrevistas tivemos o mesmo panorama dos controles adotados, estas planilhas de controle são criadas e ajustadas por cada UEN e por cada gestor, como forma de melhorar seu desempenho e acompanhamento de feedbacks. Para o gerente de marketing da UEN TV, seus controles também partem das MCIs, com ações específicas de análise de cada regional, análise da carteira de clientes, gestão por colaborador e mensuração de resultados. Seus principais objetivos foram construídos em 3 grandes linhas para ações e resultados:

- a) Crescimento - participação da marca regional no mercado, participação da marca nacional no mercado;
- b) Blindagem - proteção e reação contra aumento da concorrência;
- c) Prospecção – abertura de novas praças e mercados pelo desenvolvimento de projetos especiais

Para cada um dos objetivos acima, foram desenvolvidas linhas de ação específicas e com grupos específicos, que resultaram na criação de indicadores gerenciais e complementares aos resultados da corporação. Todas as métricas gerenciais estipuladas são multiplicadas pelo número de regionais (8) para compor os objetivos. Nesta UEN existe 1 único comitê (editorial) que é totalmente independente, tanto que não tem a variável

faturamento no seu objetivo. Na cultura da corporação isto é extremamente importante para manter a questão de imparcialidade perante a comunidade.

No que diz respeito aos colaboradores da corporação, há 2 processos formais de avaliação:

a) Pesquisa de clima interno chamada Fale Francamente, onde todos respondem sobre a corporação para determinar se há:

- conhecimento da estratégia
- Conhecimento dos valores
- percepção de que os líderes praticam o que pregam
- Importância de saber as decisões estratégicas através do senso crítico a respeito da estratégia corporativa e como agir sobre as metas da UEN

b) Gestão de competências, uma avaliação 360 graus para avaliar a performance dos gestores e equipes e está ligado ao PPR.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já exposto, há uma grande concentração de estudos no que se refere à formulação das estratégias de marketing dentro das corporações, porém os processos que envolvem a implementação destas estratégias ainda são poucos explorados academicamente. Entende-se que talvez o grande número de variáveis que cercam este tema possa, de alguma forma, causar maior questionamento acerca dos processos do que efetivamente prover respostas a essas indagações. Observa-se, de qualquer maneira, que existe uma grande possibilidade de estudar tanto a formulação quanto a implementação dos processos, pois autores anteriormente já apresentaram modelos em seus estudos que permeiam ambos os temas (MENON *et al.*, 1999; SASHITTALL; JAWASSALA, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999), mas que deixam a lacuna maior no processo de implementação da estratégia de marketing.

Por conta desta lacuna, este estudo procurou focar na formulação e na implementação da estratégia de marketing de reposicionamento e suas inter-relações entre corporação e unidade estratégica de negócios, a fim de ampliar o conhecimento a respeito desta integração e a consequente participação do marketing enquanto função vital dentro da corporação. Marketing desempenha um forte papel de interação com as demais funções, o que faz com que o desenvolvimento e a implementação de um processo resultem numa forma natural de coordenação e controle dos alinhamentos operacionais do planejamento estratégico, bem como da avaliação e reação aos resultados obtidos durante o processo dentro da área (PEATIE; NOTLEY, 1989), trazendo alinhamento de visão de mercado a todos os demais setores envolvidos na corporação.

Por se tratar de um estudo de caso, buscou-se por uma corporação que tivesse optado como estratégia principal o reposicionamento, uma vez que isto poderia contribuir para a pesquisa no sentido de captar a maior participação das áreas envolvidas na redefinição da estrutura corporativa e consequentemente na formulação e implementação do plano estratégico dentro da UEN. Como a corporação estudada teve seu processo de reposicionamento efetivado recentemente, a percepção dos gestores em como se deu sua participação na formulação foi bastante clara e objetiva, bem como ainda há um grande trabalho no que se refere à implementação das estratégias nas UENs e na assertividade de controles e métricas que são desenvolvidas conjuntamente. O processo de reposicionamento foi importante no sentido de desenvolver um estudo que tivesse uma das premissas colocadas no estudo de Sashittall e Jassawalla (2001), que afirmam que os processos são

contextualizados em 2 caminhos: um processo inicial envolvendo ruptura, grande mudança e mesmo redesign organizacional, movido pela intenção de revisar a estrutura interna e a relação com o ambiente. Diante este panorama, percebe-se o desenvolvimento do reposicionamento com esta questão da ruptura e readequação da estrutura, colocada ainda no estudo de Hrebiniak (2006).

Dentro desta análise, pode-se verificar sob a luz de estudos anteriores questões pertinentes ao comprometimento, comunicação, importância do papel desempenhado e, ainda, os controles obtidos (MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; SASHITTALL; JAWASSALLA, 2001). Também, de forma um pouco mais ampla, olha-se sob a ótica do estudo de Hrebiniak (2006) para entender o melhor processo de relação entre a corporação e a UEN na formulação e implementação de estratégia de marketing.

Na questão da força da estratégia corporativa sobre as demais estratégias das UEN, ficou bem claro no estudo que a corporação estudada tem esta característica, sendo guiada fortemente pela cultura, assumida de forma concisa na missão, visão e valores que são amplamente divulgados e consequentemente assimilados pelos colaboradores. Esta característica tem forte apoio em teorias estudadas, especialmente quando a cultura antecede o processo, dando base para a tomada de decisões (MENON *et al.*, 1999). Outro ponto que pode ser destacado é a questão interpretada pelos gestores da corporação como autonomia com responsabilidade, onde se enxerga de forma mais detalhada as dimensões do compromisso citados no modelo de Noble e Mokwa (1999), quando os gestores colocam suas rotinas para tomada de decisão baseadas na estratégia corporativa, pautada na cultura, no compromisso de efetivar a estratégia corporativa de sua UEN com base nos pilares da corporação e no compromisso com seu papel de defensor desta cultura, enquanto apoiados pela alta direção e buscando sucesso nos resultados. Este ponto tem eco no estudo de Hrebiniak (2006), que sustenta a questão de que existem algumas razões que são fatores importantes na implementação do plano estratégico e que passam pelas habilidades dos gestores e seu completo entendimento da estrutura da corporação, pelas políticas claras que ela planeja seguir, bem como o conhecimento e recursos que estão ao alcance do gestor para a tomada de decisão.

Percebe-se com clareza neste estudo as questões comportamentais como fatores de grande diferenciação na implementação dos planos estratégicos nas UENs. A própria estrutura da UEN afeta o comportamento do gestor no sentido de contar com mais apoio dentro da corporação, tendo em vista o tamanho e a abrangência de seus veículos, como no caso da UEN TV, que ainda conta com uma terceira parte interagindo ao longo do seu plano

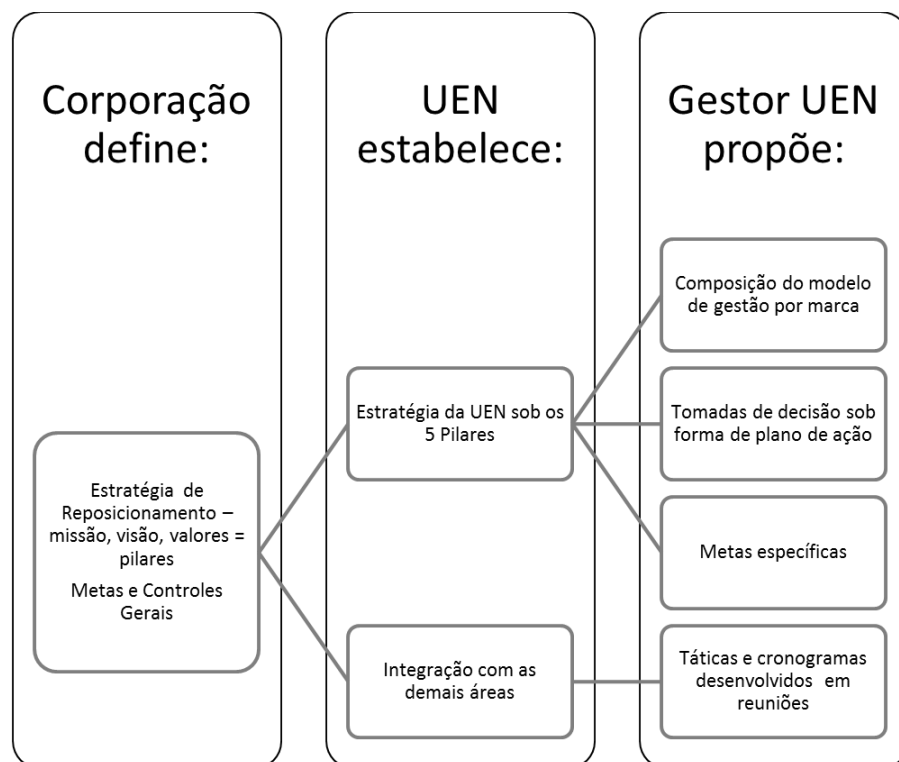
estratégico, que é a operadora nacional de TV. Ou mesmo quando há um vínculo mais antigo, no caso da UEN JN, que conta em sua história com mais de 94 anos no mercado, e seu próprio modelo de negócios passa por uma revisão mais detalhada que requer mais atenção na formulação estratégica e na tomada de decisão mais complexa. No caso da UEN RD, pelo seu menor tamanho e complexidade, as decisões são mais ágeis e mais pautadas em táticas para o atingimento de metas de curto prazo, uma vez que toda sua estratégia de marketing está sendo desenvolvida ainda, tendo em vista o menor tempo de formulação. Já o marketing corporativo, que apoia as demais áreas através de setores como comunicação e atendimento ao consumidor, desempenha um papel importante ao agregar serviços comuns a várias áreas. Desta forma, é fácil perceber a caracterização de cada UEN especificamente distinta no contexto geral da corporação e o papel de cada gestor como facilitador entre UENs para composição de seus próprios resultados.

5.1 Reflexões sobre os resultados obtidos

O quadro 2 resume o modelo adotado na corporação sob o ponto de vista do processo de reposicionamento adotado. A partir da definição da estratégia corporativa, foi elaborada com maior definição a missão, a visão e os valores que deram origem aos 5 pilares que estabelecem as principais diretrizes internas da corporação também no nível da UEN e que são os principais orientadores do processo de formulação e implementação de estratégias dentro da corporação. Ainda na formulação do plano corporativo, são estabelecidas as metas gerais e controles que darão as principais orientações de resultados a serem observados na sequência. Após estas etapas, dentro de cada UEN, acontece a definição da estratégia corporativa adotada com base nos 5 pilares, sendo que cada marca dentro da UEN terá o mesmo trabalho adotado na formulação de seu posicionamento originário da estratégia principal. A forma com que irá se relacionar com as demais UENs fica estabelecida primeiramente, uma vez que as UENs têm momentos distintos dentro da corporação, tanto pela origem e tempo de mercado, quanto pela relação estabelecida com demais parceiros que impactam no dia a dia do processo. A partir deste momento, entra em destaque a figura do gestor, que assume diversas responsabilidades dentro do processo, compartilhando responsabilidades na definição dos modelos de gestão de cada marca dentro da UEN sob a ótica dos 5 pilares, assumindo as tomadas de decisão em planos de ação específicos,

traduzidos ainda em metas e com táticas e cronogramas que são compartilhados em reuniões de integração com todas as áreas envolvidas. De modo geral, há uma hierarquia de decisões, sendo que pesa mais o papel do gestor da UEN enquanto condutor do processo de formulação e implementação da estratégia desenvolvida em sua UEN sob os pilares corporativos. São gestores que implementam de forma distinta o mesmo plano, sendo que sobressaem suas áreas na maneira de agir e decidir, mesmo que o objetivo corporativo seja único.

Quadro 2 – Resumo dos principais resultados encontrados na pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

Diferentes unidades estratégicas de negócios dentro da corporação se caracterizam com frequência por diferenças em metas, percepções e cronogramas de ação, possuindo muitas vezes culturas um pouco distintas por conta de suas funções orientadas por interações divergentes. No estudo ficou claro a força da cultura e a interpretação dos pilares estratégicos como orientadores para os planos estratégicos nas UENs, porém, além das metas específicas da corporação e das principais metas por UEN, há claras diferenças de comportamento no que se refere a estabelecer controles entre as UENs. Como visto nos exemplos citados, gestores da área comercial tendem a se prender mais a dados obtidos em métricas de curto prazo, como resultados diários de vendas ou contatos, do que os gestores de marketing, que visam os fins, utilizando como meio para se chegar aos objetivos as métricas estabelecidas, porém não se

deixando prender totalmente aos resultados. Esta é uma grande diferença percebida mesmo dentro da mesma UEN, como o exemplo da UEN TV, em que o gestor comercial percebe mais os critérios de resultados atualizados diariamente enquanto o gestor de marketing busca mesclar dados de imagem para construir seus resultados. Um destaque com relação à uniformidade das entrevistas, diz respeito ao levantamento obtido pelas avaliações internas de desempenho e imagem, ou seja, interpretar as opiniões dos colaboradores no sentido de melhor contribuir para o desempenho da corporação é um fato recorrente. Estas são ferramentas que garantem a correta avaliação das metas corporativas e diferenciadas no sentido de evitar divergências de entendimento e adaptação, e a importância dos circuitos de *feedback* no modelo, que não ficam aparentes, porém tratam de dinâmicas de adaptação e aprendizado interno que apoiam as tomadas de decisão (HREBINIAK, 2006).

No decorrer do estudo percebeu-se muita similaridade com a bibliografia existente, especialmente no sentido da mobilização que a cultura clara e bem disseminada traz para a melhor formulação da estratégia e como esta se amplia ao definir as estratégias das UEN. Ainda como situação de destaque no processo, a integração entre a estrutura corporativa bem conduzida pela alta direção, e a conveniente adequação desta aos objetivos do plano, trazem maiores chances de sucesso na implementação.

Do ponto de vista de métricas e controles, o estudo mostrou que existe uma forte tendência por parte dos gestores em resguardar-se de imprevistos, antecipando os dados durante a execução do plano a fim de garantir o melhor resultado. Importante frisar que, apesar de ser um processo, são etapas que acontecem conectadas e dentro de múltiplos caminhos, que muitas vezes fazem um processo contínuo com *feedbacks* no meio da implementação.

5.2 Contribuições acadêmicas

Tendo em vista todo o assunto abordado no estudo, é válido perceber algumas questões que chamam a atenção estarem relacionadas na teoria de marketing e serem bastante expostas pelos gestores da corporação estudada, como parte de suas rotinas.

Um dos pontos principais é a caracterização da estratégia como perspectiva, o fato de ser algo a ser compartilhado na rotina, e que leva ao entendimento de que a estratégia compara-se na corporação ao que a personalidade representa para o indivíduo (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2001). Pensando nesta maneira crescente de relação, é importante perceber como ocorre o caminho desde a tomada de decisão coletiva até a execução por parte de indivíduos que atuam com outros indivíduos. Esta exemplificação dos autores é percebida na maneira com que a corporação assumiu seus pilares e trouxe a cada um características próprias, e consequentemente estes pilares foram assumidos e trabalhados nas UENs através de seus gestores, onde cada um assumiu o papel de ‘guardião’ do posicionamento, ampliando o significado da estratégia e repassando aos demais colaboradores. Muito próximo a esta teoria, percebe-se o quanto é importante para a construção do posicionamento a clara determinação da visão, missão e valores. Conforme ressalta Menon *et al.* (1999), de que a visão é um componente crítico do processo de planejamento com sua capacidade de manutenção do propósito fundamental. A forma com que a corporação prega suas convicções internamente tem produzido grandes resultados na percepção de seus gestores, que veem com clareza a formulação e a implementação do plano estratégico como uma função dividida com todos e sob a responsabilidade de todos, no sentido de perceber que existem vários caminhos, mas sempre o mesmo objetivo. Ao reforçar de todas as maneiras possíveis suas convicções e os pilares a serem trabalhados, a corporação mantém grande controle de suas estratégias, mas também delega poder e responsabilidades aos gestores das UENs no sentido de que construam em suas áreas o melhor plano possível para superarem as dificuldades, tomem decisões adequadas e contem com o apoio de seus pares (RAES; HEIJLTJES; GLUNK; ROE, 2011).

Dentro da análise de inter-relação das UENs, mesmo no que se refere a reuniões e informativos, nota-se uma grande disposição em formalização das rotinas de encontros presenciais, que têm como principal objetivo o alinhamento do plano estratégico sob a ótica de que existem forças externas que podem gerar alterações imprevistas, especialmente nos escalões abaixo da gerência, e, por isto, todas as ações, decisões e prioridades determinadas pelos níveis gerenciais abaixo da liderança, devem ser coerentes com a estratégia principal, pois estas ações em nível funcional são críticas para o bom andamento do processo estratégico geral (BOWMAN; AMBROSINI, 1997).

Percebe-se mais uma relação interessante entre a bibliografia estudada e o comportamento do gestor durante a execução do plano num contexto mais amplo, relacionado a controles. Para Hrebiniak (2006), um ponto em comum com todas as UENs, no decorrer da implementação de uma estratégia corporativa de longo prazo, é o fato de lidar com objetivos operacionais de curto prazo, que medem o desempenho do plano de acordo com as métricas adotadas relacionadas aos pontos de contato da corporação, tais como: concorrentes e clientes corporativos ou assinantes. Neste aspecto, faz sentido cruzar o modelo proposto por Hrebiniak

(2006) com a teoria do modelo de Sashittall e Jawassalla (2001), sendo que em ambos os estudos está a percepção de que existem situações onde, durante a implementação do plano estratégico, pode ocorrer a necessidade de adaptações rápidas ou mesmo improvisações dentro do plano, por forças de ambiente ou consumidores. Estas interferências ficam sob a ótica do gestor, que com suas habilidades e envolvimento com a estratégia, determina a melhor ação em sua UEN a fim de obter os resultados pretendidos. Tomando por base as informações obtidas pelos gestores, percebem-se as maiores diferenças de comportamento na situação que envolve os controles adotados e as ações contingenciais determinadas por cada um. Há desde visões mais detalhadas sob todos os aspectos do plano, como também há menos dados obtidos e mais segurança em seguir o plano de forma menos formal.

Ainda, com relação aos aspectos do comportamento do gestor e como isto influencia sua participação no plano, é correto buscar a questão levantada por Noble e Mokwa (1999), de que o compromisso do gestor tem influência em sua própria performance e ainda na implementação do plano como um todo, o senso de importância do seu papel e como ele é entendido afeta o resultado.

No estudo de reposicionamento da corporação, cada gestor envolvido mostrou claramente entender seu papel na condução do processo de formulação da estratégia, porém é mais claro ainda o papel enquanto agente da implementação do plano, no sentido de obter o melhor desempenho de cada UEN, ampliando as orientações corporativas em ações que possam trazer rapidamente os resultados. De forma mais detalhada, percebem-se as diferenças entre gestores comerciais e de marketing neste momento, sendo que ambos buscam resultados, porém com diferentes processos estabelecidos, principalmente no que diz respeito a tempo e métricas, porém compartilham ações e metas que precisam de consenso, o que pode causar divergências na implementação do plano dentro da UEN, comprometendo o desempenho.

5.3 Contribuições gerenciais

O presente estudo trouxe algumas contribuições para a teoria no que diz respeito ao entendimento da inter-relação da corporação com as UENs no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing, com algumas reflexões que foram mais

destacadas nas entrevistas. Do mesmo modo, convém ressaltar ainda o ponto de vista gerencial, para contribuir com a corporação.

Na questão de estabelecimento claro e vivenciado da cultura, enquanto forma de pensamento corporativo, é bastante eficaz o trabalho desenvolvido pela alta direção, permeando as ações e comportamentos através das convicções. A própria importância dada a todos os pontos que compõem o pensamento estratégico e a maneira de repassar aos colaboradores como se chegou ao estabelecimento dos pilares é um fator muito recorrente na bibliografia. O grande diferencial está no fato de agregar a vivência por parte dos colaboradores nestes conceitos, fazendo com que as ações e projetos dos planos estratégicos das UENs tenham perfeita coerência com todo o plano.

A estrutura da corporação com gestores de marketing dentro das UENs fortalece o reposicionamento corporativo ao apoiar a definição estratégica da corporação pela própria definição dos pilares em cada UEN, como afirma Webster (1992), que no nível corporativo ou na unidade estratégica de negócios, marketing é o condutor do processo de desenvolvimento da estratégia, com a efetiva coordenação das atividades do grupo. Como foi visto no estudo, há uma grande influência dos gestores apoiados na relação de comprometimento e apoio aos seus pares. O papel do gestor de marketing é reforçado na implementação do plano como principal agregador da cultura e comportamento, sendo seu papel o de mantenedor da orientação de estratégias de longo prazo. Por sua vez, é forte a percepção de que a implementação, suas adaptações, métricas e controles são, por muitas vezes, fruto do entendimento do gestor, tendo em vista a forma de pensar e agir sobre sua percepção do plano, como este se insere nele e traz contribuições na rotina. O comportamento do gestor de marketing afeta, em muito, a velocidade de implementação e a captação de resultados obtidos, bem como afeta o desempenho da UEN como um todo, sendo que a integração entre áreas também está muito ligada a esta variável.

Por outro lado, baseado na teoria de Noble e Mokwa (1999), é importante perceber a influência que um gestor exerce no seu papel de condutor da estratégia perante os demais colaboradores ou mesmo entre pares de áreas distintas, ou seja, a capacidade de influenciar pessoas, muito além da hierarquia. Este é um fator que deve ter maior atenção por parte da alta direção da corporação no sentido de ampliar capacidades de relacionamento, capacitar mais áreas menos expressivas no contexto, mas que buscam os mesmos resultados, e, ainda, promover maior integração de objetivos entre áreas distintas dentro da mesma UEN para que promovam de forma mais próxima a estratégia corporativa, não apenas baseando-se em metas de curto prazo. As diferentes visões dos gestores a respeito de seus principais objetivos é um

fato que foi bastante ressaltado na pesquisa. Fora do abordado na literatura, percebe-se que o comprometimento do gestor passa pela sua capacidade de assimilar melhor quais são suas prioridades, sendo que ele mesmo determina a importância de metas a serem cumpridas, atentando mais a ações cujo impacto será de curto prazo ou mantendo o foco em objetivos de médio ou longo prazo. Um ponto a ser destacado é a necessidade de maior flexibilidade dos gestores ao progredir na implementação do plano estratégico em cada UEN. Como Hrebiniak (2006) menciona em seus estudos, o entendimento do papel gerencial é crítico para o sucesso durante a implementação do plano, bem como no processo de *feedback* para a manutenção da estratégia, já que sua posição imprime o ritmo adequado da busca por resultados.

Observa-se, claramente, que as orientações dos gestores comerciais são colocadas diferentemente das orientações dos gestores de marketing, uma vez que todos se posicionam como defensores de determinados objetivos principais do plano. Porém, podem existir diferentes visões de comprometimento com resultados de curto prazo, como parte da visão comercial ou de longo prazo, como orientação do marketing no sentido de compor um processo de construção da marca. Cabe à corporação equilibrar com atenção estas diferenças pessoais com maior rigor nos controles determinados, a fim de satisfazer objetivos de grande porte dentro do plano.

5.4 Limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas

O método adotado no levantamento de dados deste estudo apresenta limitações conhecidas. Mesmo buscando o maior número de dados externos, além da entrevista em si, há uma forte interferência da questão pessoal dos entrevistados, que ponderam suas percepções em detrimento do fato ocorrido. A própria dinâmica da corporação, pela grande complexidade de UENs e áreas de apoio, não permitiu maior aprofundamento em diversos níveis para um levantamento mais complexo das informações. Coloca-se como ponto de atenção o fato de se ter aqui apresentado um estudo de caso único, o que limita a pesquisa apenas ao objeto estudado, não dando maior possibilidade de comparação com outras corporações, o que seria possível se houvesse sido feita a opção pelo estudo de múltiplos casos.

Muito embora se relevem estas observações, é importante salientar que se cumpriu o objetivo proposto neste estudo, que é o de entender a formulação e implementação de

estratégias de marketing através da inter-relação da corporação com as UENs, sob a ótica de um estudo de caso.

Tendo em vista a limitação da amostra, algumas ações posteriores podem vir a ser conduzidas no sentido de suprir tais questões:

- realizar novos estudos com outras corporações que possuam a estrutura condizente com UEN;
- realizar estudos mais detalhados a respeito do grau de compromisso do gestor com a estratégia da corporação e da UEN;
- estudar comparativamente mais de uma corporação para avaliar as principais diferenças entre a formulação e a implementação das estratégias de marketing que possam existir;
- promover um estudo quantitativo com corporações que possuam estrutura corporativa e estrutura empresarial na forma de UEN e suas principais definições estratégicas relacionadas entre si.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHILL, N.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic Marketing Planning: a Grounded Investigation, **European Journal of Marketing**, v. 37, p. 430-460, 2003
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance, **Journal of Management Studies**, v. 34, p. 241-258, 1997
- CESPEDES, F.; PIERCY, N. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**, v. 12, p. 135-160, 1996
- CRESWELL, J. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3.a edição. **Bookman**, Porto Alegre, 2010
- DAY, G. **Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a Criação de Valor Dirigidos ao Cliente**, Editora Record, SP, 1990
- FELTON, A. Making the Marketing Concept Work. **Harvard Business Review**, v. 37, p. 55-65, 1959
- FREDRICKSON, J. Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes, **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 821-843, 1985
- GUPTA, A. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. **Academy of Management Journal**, v.30, p. 477-500, 1987
- HAX, A; MAJLUF, N. The Corporate Strategic Planning Process. **The Institute of Management Sciences**, p. 47-60, 1984
- HREBINIAK, A. Fazendo a Estratégia Funcionar. São Paulo, **Bookman Editora**, 2006
- HUTT, M.; SPEH, T. **Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets**. Harcourt College Publishers, FL, 2001
- JOHN, G; MARTIN, J. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 170 - 183, 1984
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, apr. 1990.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**, Prentice Hall, São Paulo, 2000
- LEVITT, T. **The Marketing Mode**. NY: McGraw-Hill Book Co., 1969
- MALSHE, A.; SOHI, R. What Makes Strategy Making Across the Sales-Marketing Interface More Successful? **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 37, p. 400-421, 2009
- MCCARTHY, J.; PERREAULT, W. **Basic Marketing, a managerial approach**. 10ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin., 1990
- MARTINS, T. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, Ed. Atlas, São Paulo, 2009

MENON, A.; BHARADWAJ, S.; ADIDAM, P.; EDISON, S. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test. **Journal of Marketing**, v.63, p. 18-40, 1999

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman, Porto Alegre, 2001

NOBLE, C.; MOKWA, M. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v.63, p. 57-73, 1999

PALMER, M., SIMMONS, G. Strategists' Reactions and Resistance Towards Forces of Inclusion: Soothing the Anxiety of Marketing (non-) Influence, **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, p. 317-336, 2010

PEATIE, K.; NOTLEY, D. The Marketing and Strategy Planning Interface. **Journal of Marketing Management**, v. 4, p. 330-349, 1989

PIERCY, N; MORGAN, N. Organisational Context and Behavioural Problems as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning Process, **Journal of Marketing Management**, v.6, p. 127-143, 1990

RAES, A., HEIJLTJES, M., GLUNK, U., ROE, R. The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: a Process Model, **Academy of Management Review**, v. 36, p. 102-126. 2011

REID, D.M. Operationalizing Strategic Planning. **Strategic Management Journal**, vol. 10, p 553-567, 1989

RICHTER, A; SCHMIDT, S. How does Strategy Process Influence Strategy Content? Antecedents of Consistency Between Resource Allocation Decisions and Corporate Strategy, **Schmalenbach Business Review**, v. 57, p. 3325-350, 2005

SASHITTALL, H., JASSAWALLA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, p. 50-69, 2001

SMITH, B. Turf Wars: What the Intraorganisational Conflict Literature May Contribute to our Understanding of Marketing Strategy Implementation, **Journal of Strategic Marketing**, vol 19, p. 25-42, 2011

SRIVASTAVA, R; SHERVANI, T.; FAHEY L. Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, v.63, Special Issue, p. 168-179, 1999

SONG, M.; NASON, R.; DI BENEDETTO, C.A. Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: a Cross-National Investigation, **Journal of International Marketing**, v. 16, p. 4-38, 2008

TOALDO, A.M.M; LUCE, F.B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.4, p. 25-35, 2006.

VARADAJARAN, R. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 1230-143, 1999

VARADAJARAN, R. Strategic and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. **Journal of the Academic Marketing Science**, v.38, p. 119-140, 2010

WEBSTER, F. The Changing Role of Marketing in the Corporation, **Journal of Marketing**, v.56, p. 1-17, 1992

APÊNDICE I

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

1. Apresentação dos objetivos da pesquisa

2. Apresentação do modelo de Hrebiniak (2006) para melhor explicar ao entrevistado as interações do processo e permitir sua orientação no sentido de transcorrer os fatos questionados

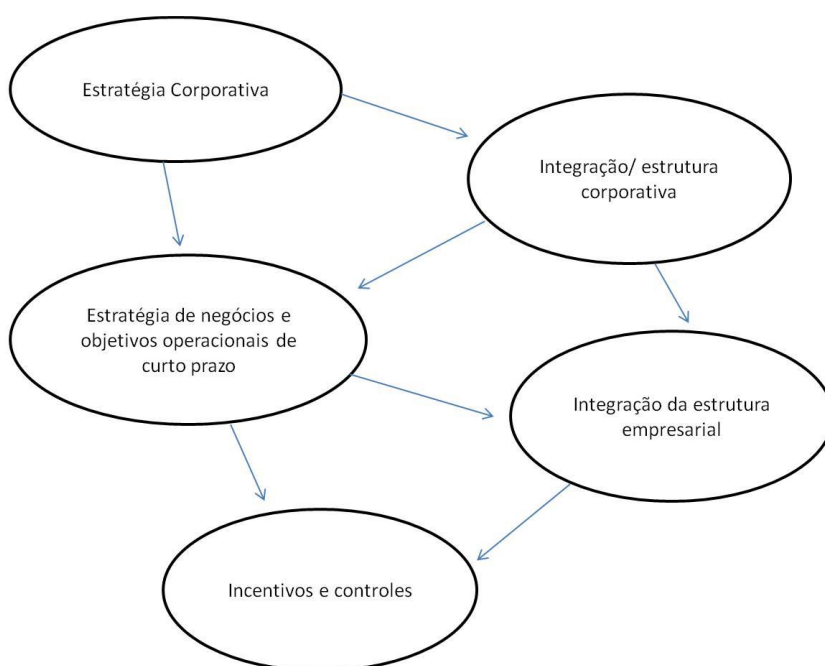


Figura 4 – Executando a estratégia: principais decisões e ações de Hrebiniak (2006)
 Fonte: Extraído de Hrebiniak (2006), pág. 53

3. Colocação do tema

A Estratégia Corporativa de Marketing tem um processo que se movimenta entre a FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA propriamente dita (como se chegou ao consenso a ser adotado), bem como da IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA CORPORAÇÃO, tendo como base neste trabalho a integração funcional com todas as demais áreas da corporação, suas orientações bem como o controle dos resultados.

Com base nisto, queremos saber:

Sobre a CORPORAÇÃO

1. Qual a estratégia adotada: REPOSICIONAMENTO ou SEGMENTAÇÃO

2. Como as UEN (unidades estratégicas de negócios) participaram da FORMULAÇÃO:

Checagem: inputs, dados, proposições para a informação

3. PROCESSO:

Checagem:

a) Análise

abrangência, capacidades e competências CORPORAÇÃO X UEN X Mercado

b) Participação (integração, comunicação)

c) Definições tomadas (recursos, estratégias)

d) Tempo decorrido

4. Depois da definição, qual a participação esperada das UEN na implementação

Na UEN

1. Como se chegou ao processo na sua área

Checagem: inputs, dados, proposições para a informação

2. Como foi sua participação no processo de decisão - Verificar papel desempenhado

3. Implementação: como foi o desenvolvimento

explorar os elementos integrantes do processo

verificar papel de cada um na implementação

4. Como foi sua participação no processo de implementação

- Perguntas elaboradas sobre o processo:
- Análise do processo
- Abrangência de sua UEN e suas funções
- Capacidades/competências desenvolvidas no processo
- Como é a integração e – comunicação entre setores
- Como pode ser visto seu comprometimento
- Quais os recursos envolvidos e as métricas adotadas